SENATE SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16-17-18

Proceedings of the Standing Senate Committee on

NATIONAL FINANCE

Chair:
The Honourable PERCY MOCKLER

Tuesday, March 27, 2018
Wednesday, March 28, 2018

Issue No. 62

Tenth and eleventh meetings:

Study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance

INCLUDING:
THE TWENTY-FIFTH REPORT
OF THE COMMITTEE
(Supplementary Estimates C for the fiscal year ending March 31, 2018)

THE TWENTY-SIXTH REPORT
OF THE COMMITTEE
(Interim Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019)

WITNESSES:
(*See back cover*)

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017-2018

Délibérations du Comité sénatorial permanent des

FINANCES NATIONALES

Président :
L'honorable PERCY MOCKLER

Le mardi 27 mars 2018
Le mercredi 28 mars 2018

Fascicule nº 62

Dixième et onzième réunions :

Étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques

Y COMPRIS :
LE VINGT-CINQUIÈME RAPPORT
DU COMITÉ
(Budget supplémentaire des dépenses (C) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018)

LE VINGT-SIXIÈME RAPPORT
DU COMITÉ
(Budget provisoire des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019)

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

53908-53924

STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Percy Mockler, *Chair*

The Honourable Mobina S.B. Jaffer, *Deputy Chair*

The Honourable André Pratte, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk
Black (*Alberta*)
Campbell
Cools
Day
* Day
(or Mercer)
Eaton
* Harder, P.C.
(or Bellemare)
(or Mitchell)
Marshall
Moncion
Neufeld
* Smith
(or Martin)
* Woo
(or Saint-Germain)

*Ex officio members

(Quorum 4)

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Percy Mockler

Vice-présidente : L'honorable Mobina S.B. Jaffer

Vice-président : L'honorable André Pratte

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk
Black (*Alberta*)
Campbell
Cools
Day
* Day
(ou Mercer)
Eaton
* Harder, C.P.
(ou Bellemare)
(ou Mitchell)
Marshall
Moncion
Neufeld
* Smith
(ou Martin)
* Woo
(ou Saint-Germain)

* Membres d'office

(Quorum 4)

Published by the Senate of Canada
Available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada
Disponible sur internet : http://www.parl.gc.ca

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, March 27, 2018
(149)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:31 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Black (*Alberta*), Cools, Eaton, Jaffer, Marshall, Mockler, Moncion and Pratte (8).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued its examination of such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*) (Topic: Phoenix pay system problems)

WITNESSES:

Goss Gilroy Inc.:

Jim Alexander, Associate;

Sandy Moir, Managing Partner, Ottawa Office.

The chair made a statement.

Ms. Moir and Mr. Alexander made a statement and answered questions.

At 10:51 a.m., the committee suspended.

At 10:54 a.m., pursuant to rule 12-16(1)d), the committee proceeded in camera to examine a draft agenda (future business).

It was agreed that the senators' staff be permitted to remain in the room for the in camera portion of the meeting.

At 11:19 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, March 28, 2018
(150)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:47 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 27 mars 2018
(149)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 31, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Black (*Alberta*), Cools, Eaton, Jaffer, Marshall, Mockler, Moncion et Pratte (8).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son examen sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule nº 2 des délibérations du comité.*) (Sujet : les problèmes liés au système de paye Phénix)

TÉMOINS :

Goss Gilroy Inc. :

Jim Alexander, partenaire;

Sandy Moir, directrice associée, Bureau d'Ottawa.

Le président fait une déclaration.

Mme Moir et M. Alexander font une déclaration et répondent aux questions.

À 10 h 51, la séance est suspendue.

À 10 h 54, conformément à l'article 12-16(1)d) du Règlement, la séance se poursuit à huis clos afin que le comité examine un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

Il est convenu que le personnel des sénateurs soit autorisé à demeurer dans la pièce durant la partie de la réunion tenue à huis clos.

À 11 h 19, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 28 mars 2018
(150)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 47, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Black (*Alberta*), Cools, Eaton, Jaffer, Marshall, Mockler, Moncion and Pratte (9).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued its examination of such issues as may arise from time to time relating to the federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*) (Topic: Phoenix pay system problems)

WITNESSES:

Queensland Health:

Michael Walsh, Director General (by video conference).

IBM Canada:

Regan Watts, Head, Innovation, Citizenship and Government Affairs.

IBM Services:

Beth Bell, Vice President and Partner, Canadian Public Sector Leader;

Bernie Semenjuk, Partner, Oracle Cloud, PeopleSoft Practice Leader (Canada).

The chair made a statement.

At 6:50 p.m., Mr. Walsh made a statement and answered questions.

At 7:32 p.m., the committee suspended.

At 7:35 p.m., the committee resumed.

Mr. Watts and Ms. Bell made a statement and, together with Mr. Semenjuk, answered questions.

At 8:45 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Black (*Alberta*), Cools, Eaton, Jaffer, Marshall, Mockler, Moncion et Pratte (9).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son examen sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule nº 2 des délibérations du comité.*) (Sujet : les problèmes liés au système de paye Phénix)

TÉMOINS :

Queensland Health :

Michael Walsh, directeur général (par vidéoconférence).

IBM Canada :

Regan Watts, responsable, Innovation, Responsabilité civique et Affaires gouvernementales.

Services IBM :

Beth Bell, vice-présidente et associée, chef du secteur public canadien;

Bernie Semenjuk, associé, Nuage Oracle, chef du groupe-conseil PeopleSoft, Canada.

Le président fait une déclaration.

À 18 h 50, M. Walsh fait une déclaration et répond aux questions.

À 19 h 32, la séance est suspendue.

À 19 h 35, la séance reprend.

M. Watts et Mme Bell font une déclaration et, avec M. Semenjuk, répondent aux questions.

À 20 h 45, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Gaëtane Lemay

Clerk of the Committee

REPORTS OF THE COMMITTEE

Thursday, March 22, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to table its

TWENTY-FIFTH REPORT

Your committee, which was authorized by the Senate on Thursday, February 15, 2018, to examine and report upon the expenditures set out in the Supplementary Estimates (C) for the fiscal year ending March 31, 2018, examined the said Estimates and herewith tables its final report.

Respectfully submitted,

Thursday, March 22, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to table its

TWENTY-SIXTH REPORT

Your committee, which was authorized by the Senate on Thursday, February 15, 2018, to examine and report upon the expenditures set out in the Interim Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019, examined the said Interim Estimates and herewith tables its final report.

Respectfully submitted,

RAPPORTS DU COMITÉ

Le jeudi 22 mars 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de déposer son

VINGT-CINQUIÈME RAPPORT

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le jeudi 15 février 2018, à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses prévues dans le Budget supplémentaire des dépenses (C) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018, a examiné ledit Budget et dépose maintenant son rapport final.

Respectueusement soumis,

Le jeudi 22 mars 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de déposer son

VINGT-SIXIÈME RAPPORT

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le jeudi 15 février 2018, à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses prévues dans le Budget provisoire des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019, a examiné ledit Budget provisoire et dépose maintenant son rapport final.

Respectueusement soumis,

Le président,

PERCY MOCKLER

Chair

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, March 27, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:31 a.m. to continue its study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance (topic: Phoenix pay system problems).

Senator Percy Mockler (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Chair: My name is Senator Percy Mockler from New Brunswick. I am the chair of this committee.

[*English*]

I wish to welcome all of those who are with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online. As a reminder to those watching, the committee hearings are open to the public and also available online at sencanada.ca.

[*Translation*]

Now I would like to ask the senators to introduce themselves, starting at my left.

Senator Moncion: Senator Lucie Moncion from Ontario.

Senator Pratte: André Pratte from Quebec.

[*English*]

Senator Jaffer: Mobina Jaffer, British Columbia.

Senator D. Black: Doug Black, Alberta.

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

Senator Eaton: Nicky Eaton, Ontario.

Senator Andreychuk: Raynell Andreychuk, Saskatchewan.

[*Translation*]

The Chair: I would like to recognize Gaëtane Lemay, the clerk of the committee, and our two analysts, Sylvain Fleury and Alex Smith, who team up to support the work of this committee.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 27 mars 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 31, pour poursuivre son étude des questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques (sujet : les problèmes liés au système de paye Phénix).

Le sénateur Percy Mockler (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Mon nom est Percy Mockler. Je suis un sénateur du Nouveau-Brunswick et président du comité.

[*Traduction*]

Bienvenue à toutes les personnes présentes dans la pièce et à toutes celles partout au pays qui nous regardent à la télévision ou en ligne. Je rappelle à nos auditeurs que les audiences du comité sont publiques et accessibles en ligne à sencanada.ca.

[*Français*]

Maintenant, je demanderais aux sénateurs de se présenter, en commençant à ma gauche.

La sénatrice Moncion : Sénatrice Lucie Moncion, de l'Ontario.

Le sénateur Pratte : André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

La sénatrice Jaffer : Mobina Jaffer, de la Colombie-Britannique.

Le sénateur D. Black : Doug Black, de l'Alberta.

La sénatrice Marshall : Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador.

La sénatrice Eaton : Nicky Eaton, de l'Ontario.

La sénatrice Andreychuk : Raynell Andreychuk, de la Saskatchewan.

[*Français*]

Le président : J'aimerais reconnaître la greffière du comité, Mme Gaëtane Lemay, et les deux analystes, MM. Sylvain Fleury et Alex Smith, qui, ensemble, soutiennent les travaux de notre comité.

[*English*]

Today, honourable senators, the committee continues its study on the Phoenix pay system in Canada. We have before us two officials from Goss Gilroy Inc., a management consulting firm hired by the Treasury Board Secretariat and Public Services and Procurement Canada in early 2017 to conduct an independent study on the management and implementation of the Transformation of Pay Administration Initiative. To discuss the findings of their report of last October, we welcome Mr. Jim Alexander, Associate; and Ms. Sandy Moir, Managing Partner, Ottawa Office.

For information, Goss Gilroy Inc., known as GGI, was founded in 1981. It has a staff of over 25 in its Ottawa, St. John's and Vancouver offices. GGI has completed over 3,300 consulting projects in all areas of Canada and throughout the world for a variety of clients in both the public and private sectors.

GGI was hired by the federal government to conduct a study on the lessons learned from the management and implementation of the Transformation of Pay Administration Initiative, known as the TPA Initiative. The scope of the study covers activities from 2008 to April 2016. The study was launched in late February 2017, and data collection was completed in July 2017.

I have been made aware, Mr. Alexander and Ms. Moir, that you each have comments, which will be followed by questions from the senators.

Sandy Moir, Managing Partner, Ottawa Office, Goss Gilroy Inc.: Good morning, and thank you for the opportunity to appear before you to discuss the findings of our lessons learned report related to the TPA.

I'd like to start by stating that this was an independent assessment. While government officials enabled our work and granted us access to documents, contact information for key informants, workshop participants and so on, the findings in this report are ours alone.

We looked at the Transformation of Pay Administration Initiative, as you mentioned, the TPA, and this included both pay modernization, which we all know as Phoenix, as well as pay consolidation, which included transferring pay services from a subset of departments and agencies to a pay centre located at Miramichi. It was these two projects together that we looked at.

I would also like to emphasize that this was not an audit. We did not come to the study with predetermined lines of inquiry, nor were we trying to point fingers or lay blame. Rather, the

[*Traduction*]

Aujourd'hui, honorables sénateurs, le comité poursuit son étude du système de paye Phénix au Canada. Nous avons devant nous deux représentants de Goss Gilroy Inc., une boîte de conseillers en gestion mandatée par le Secrétariat du Conseil du Trésor et par Services publics et Approvisionnement Canada, au début de 2017, pour mener une étude indépendante portant sur la gestion et la mise en œuvre de l'initiative de Transformation de l'administration de la paye. Pour nous parler des conclusions de leur rapport paru en octobre dernier, nous sommes heureux d'accueillir M. Jim Alexander, partenaire, et Mme Sandy Moir, directrice associée, Bureau d'Ottawa.

À titre informatif, Goss Gilroy Inc., ou GGI, a été fondé en 1981. Ses bureaux d'Ottawa, de St. John's et de Vancouver emploient plus de 25 personnes. GGI a terminé plus de 3 300 projets de consultation dans toutes les régions du Canada et partout dans le monde pour divers clients dans les secteurs public et privé.

Le gouvernement fédéral a embauché GGI pour mener une étude sur les leçons tirées de la gestion et de la mise en œuvre de l'initiative de Transformation de l'administration de la paye, l'initiative de la TAP. L'étude porte sur les activités menées de 2008 à avril 2016. Elle a été entamée à la fin de février 2017, et la collecte de données a pris fin en juillet 2017.

On m'a indiqué, monsieur Alexander et madame Moir, que vous avez tous les deux des observations. Les sénateurs poseront ensuite des questions.

Sandy Moir, directrice associée, Bureau d'Ottawa, Goss Gilroy Inc. : Bonjour et merci de cette occasion de comparaître devant vous pour discuter des conclusions de notre rapport sur les leçons tirées de la TAP.

J'aimerais commencer par dire que c'était une évaluation indépendante. Les fonctionnaires nous ont permis de faire notre travail en nous donnant accès aux documents, aux coordonnées des principaux informateurs et participants aux ateliers, et ainsi de suite, mais les conclusions de ce rapport ne proviennent que de nous.

Nous avons examiné l'initiative de Transformation de l'administration de la paye, l'initiative de la TAP, comme vous l'avez mentionné, ce qui comprenait la modernisation des services de paye, que nous connaissons tous sous le nom de Phénix, ainsi que leur modernisation, notamment le transfert des services de paye d'un sous-groupe de ministères et d'organismes à un centre des services de paye situé à Miramichi. Nous nous sommes penchés sur ces deux projets.

J'aimerais également souligner que ce n'était pas un audit. L'étude n'a pas été entamée en recourant à des secteurs d'intérêt prédéfinis, et nous ne tentions pas de pointer du doigt ou de

methodology emphasized consultations undertaken in an open and sharing environment.

We conducted 37 interviews with over 50 individuals from various perspectives, both within and outside the Government of Canada. We also conducted eight workshops with over 100 individuals from 39 departments and agencies. These consultations were supported by a targeted document review, and we reviewed these documents to understand the context and to clarify and validate what people were telling us through the consultations.

We further validated the report by applying our own expertise, as well as through meetings with each of Treasury Board Secretariat's and Public Services and Procurement Canada's Departmental Audit Committees and targeted in-person meetings. The report was also reviewed by several government officials to make sure we got our facts right.

I'll turn it over to Jim now to go through a high-level description of the lessons.

Jim Alexander, Associate, Goss Gilroy Inc.: Good morning. In all, we developed 17 lessons. These lessons are organized into six major areas. There is a hierarchy to these lessons, which I'd like to take you through now.

The first major area of lessons is initiative definition. This is the "what" of the initiative. We identified two lessons in this area. One pertains to scoping, where we felt it is imperative to properly define what is changing. In the case of the TPA, the initiative was too narrowly defined as changing a software system and moving people to a pay centre. In fact, the service model was changing, business processes were changing, skills and know-how were changing, and the culture around HR management, human resources, was changing as well.

The second lesson in this initiative definition is to develop a road map that articulates the discrete projects and how they interrelate. So while all these aspects were changing, how did they relate to each other?

If that is the first major area of lessons, the second one is governance and oversight. This is the "who" of the initiative. Here we identified three lessons. The first is about accountability and that accountability and authority for the initiative need to be assigned to one single office. While PSPC had accountability for TPA, they did not have the accountability for what occurred in departments and agencies, for example, and no one office had the authority for TPA, that is, the ability to tell others what to do.

blâmer qui que ce soit. La méthodologie mettait plutôt l'accent sur des consultations axées sur l'ouverture et les échanges.

Nous avons fait 37 entrevues avec plus de 50 personnes ayant différents points de vue, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'appareil gouvernemental du Canada. Nous avons également organisé huit ateliers auxquels plus de 100 personnes issues de 39 ministères et organismes ont participé. Ces consultations s'appuyaient sur un examen ciblé de la documentation, sur laquelle nous nous sommes penchés pour comprendre le contexte ainsi que pour préciser et valider ce que les gens nous disaient pendant les consultations.

Nous avons également validé le rapport en appliquant notre propre expertise et en rencontrant tous les comités ministériels de vérification du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Services publics et Approvisionnement Canada. Nous avons aussi organisé à cette fin des rencontres ciblées en personne. Le rapport a également été revu par plusieurs fonctionnaires qui ont vérifié l'exactitude de nos données.

Je vais maintenant céder la parole à Jim, qui décrira les leçons en termes généraux.

Jim Alexander, partenaire, Goss Gilroy Inc. : Bonjour. En tout, nous avons préparé 17 leçons. Les leçons sont réparties dans six grands domaines. Il y a une hiérarchie à ces leçons, que j'aimerais maintenant passer en revue avec vous.

Le premier grand domaine est celui de la définition de l'initiative. C'est le « quoi » de l'initiative. Nous avons cerné deux leçons dans ce domaine. L'une concerne la portée, puisque nous avons estimé qu'il est essentiel de bien définir ce qui change. Dans le cas de la TAP, l'initiative était définie de façon trop étroite en parlant de remplacer un logiciel et de transférer les dossiers à un centre des services de la paye. En fait, le modèle de services, les processus ministériels, les compétences et le savoir-faire changeaient, ainsi que la culture entourant la gestion des ressources humaines et les ressources humaines proprement dites.

La deuxième leçon liée à la définition de l'initiative consiste à élaborer une feuille de route qui explique les projets spécifiques et la façon dont ils sont interreliés. Donc, au moment où tous ces aspects changeaient, comment étaient-ils liés entre eux?

C'est le premier domaine de leçons, et le deuxième porte sur la gouvernance et la surveillance. C'est le « qui » de l'initiative. Ici, nous avons cerné trois leçons. La première est qu'un seul bureau doit être responsable de la reddition de comptes et de l'autorité pour une initiative. Services publics et Approvisionnement Canada était responsable de l'initiative de la TAP, mais pas de ce qui se produisait dans les ministères et les organismes, par exemple, et aucun bureau n'avait l'autorité pour l'initiative, c'est-à-dire le pouvoir de dire aux autres quoi faire.

The second lesson in this area is about governance and that you need to establish broad and inclusive governance. It needs to include the process owner — that is, the unit who leads the revitalization of the business processes associated with this end-to-end change — as well as the organizations leading the initiative and other different types of stakeholders, such as the affected departments and agencies, functional communities and the policy centres.

The third lesson in this area pertains to oversight. It is critical that oversight be more than checking in and providing updates. There needs to be a strong challenge function. Drawing upon independent organizations with significant international experience is a best practice in this area.

Those two areas — initiative definition, and governance and oversight — are foundational to the success of any initiative. They ensure that the big picture is properly defined, understood and managed. If these two foundational areas are addressed effectively in the earliest stages of the initiative, the transformation has a greater chance of success.

The additional four areas of lessons learned greatly influence the probability of success of the transformation initiative. While they cannot overcome flaws in the two major foundational areas I have just discussed, the lessons learned in the other four areas are each essential to get right for transformation initiatives.

The three lessons within the change management major area focus on the "who," the people involved with and impacted by the transformation initiative. Change management must surround and underpin the whole initiative and be treated as a fundamental component, being critical for buy-in from those affected by the change, and must support staff and managers to help them adapt to their changing roles.

There is an important lesson on culture within the change management area in terms of fully assessing the culture and the leadership environment, and then either adapting that culture or proactively managing the initiative within the existing culture to ensure success of the transformation.

The next major area of lessons learned is business case and outcomes management. That addresses the specifics of the system itself and the "what we want to get out of the transformation."

This includes lessons about engaging with stakeholders regarding the anticipated functionality of the new IT solution, as well as taking steps to minimize the need for extensive and risky customizations. For example, the fact that the Government of Canada conducts a large proportion of its human resource transactions retroactively greatly complicated the customizations.

La deuxième leçon dans ce domaine porte sur la gouvernance et la nécessité que celle-ci soit large et inclusive. Il faut mentionner le responsable chargé du processus — c'est-à-dire l'unité qui dirige la redynamisation des processus opérationnels associés à ce changement de bout en bout — ainsi que les organisations qui dirigent l'initiative et les autres types d'intervenants, comme les ministères et les organismes, les communautés fonctionnelles et les centres de politiques touchés.

La troisième leçon dans ce domaine porte sur la surveillance. Il est essentiel que la surveillance ne se limite pas à mener des vérifications et à faire le point. Il doit se faire un examen critique rigoureux. Dans ce domaine, la pratique exemplaire consiste à s'inspirer d'organisations indépendantes ayant une grande expérience à l'échelle internationale.

Ces deux domaines, la définition de l'initiative ainsi que la gouvernance et la surveillance sont essentiels au succès de toute initiative. Ils permettent de bien définir, de comprendre et de gérer la vision d'ensemble. Lorsque ces deux domaines de base sont gérés efficacement aux premières étapes d'une initiative, la transformation est plus susceptible de réussir.

Les quatre autres domaines de leçons influencent grandement la probabilité de succès de l'initiative de transformation. Bien qu'ils ne puissent pas remédier aux lacunes des deux principaux domaines de base dont je viens tout juste de parler, les leçons apprises dans ces quatre domaines sont toutes essentielles au bon déroulement des initiatives de transformation.

Les trois leçons tirées des grands domaines de gestion du changement mettent l'accent sur le « qui », à savoir les gens qui contribuent à l'initiative de transformation et qui en subissent les effets. La gestion du changement doit encadrer et sous-tendre l'ensemble de l'initiative et être considérée comme un élément fondamental, puisqu'elle est cruciale pour obtenir l'appui des personnes touchées, et elle doit soutenir le personnel et les gestionnaires en les aidant à s'adapter à l'évolution des rôles.

Il y a une importante leçon à tirer dans le domaine de la gestion du changement en ce qui a trait à l'évaluation complète de la culture et du leadership. Il faut ensuite adapter cette culture ou gérer proactivement l'initiative au sein de la culture existante pour assurer le succès de la transformation.

Le prochain grand domaine de leçons tirées est celui de l'analyse de rentabilité et de la réalisation des avantages. Ce domaine porte sur les détails du système proprement dit et sur ce que nous voulons accomplir grâce à la transformation.

Les leçons dans ce domaine se rapportent à la participation des intervenants en ce qui a trait à la fonctionnalité de la nouvelle solution technologique, ainsi qu'à la prise de mesures pour minimiser la nécessité d'une personnalisation approfondie ou risquée. Par exemple, le fait que le gouvernement du Canada effectue rétroactivement une grande partie de ses transactions en

Outcomes management is another important topic and formed two of our lessons. Understanding and then monitoring the "why" of the initiative should be addressed throughout the transformation, quarter by quarter and year by year, and not just at the beginning and hoping that something good happens at the end.

The other lesson under outcomes management pertains to when benefits, including cost savings, can realistically be expected. In the case of TPA, cost savings were actually expected in the first year of the launch.

A final lesson under this major area is about support to affected stakeholders. Departments and agencies played an extremely critical role in the transformation, but they did not have the capacity, resources or capabilities in areas such as change management.

The fifth major area of lessons is initiative and project management, which highlights aspects of "how" the transformation initiative and the projects within it are managed day to day over the years of the initiative. Lessons in this area have to do with adequate testing, collaboratively engaging with the private sector, and regularly updating and revisiting the business case.

The sixth and final major area of lessons is capacity management, which addresses the need to explicitly manage the transformation of the workforce, the "who," but emphasizing the knowledge and how that knowledge must be stewarded and developed as a critical resource.

I'll turn it back now to Sandy for our conclusions.

Ms. Moir: In conclusion, while we have identified 17 lessons, it's our view that fundamentally it was the underestimation of the initiative's scope and complexity that led to its downfall.

It is also important to emphasize the importance of having the appropriate culture within which to undertake these complex transformations. Agility, openness and responsiveness are key features of a culture that needs to be aligned with the magnitude and challenge of the transformation.

We would like to highlight that, at the time of writing our report last summer, these were lessons that we felt were yet to be learned; they were not lessons that had been learned throughout the implementation of TPA.

matière de ressources humaines a grandement compliqué la personnalisation.

La réalisation des avantages est un autre sujet important qui a inspiré deux de nos leçons. On doit chercher à comprendre et ensuite à surveiller le « pourquoi » de l'initiative tout au long de la transformation, d'un trimestre à l'autre et d'une année à l'autre, pas seulement au début en espérant qu'il se produise quelque chose de bien à la fin.

L'autre leçon liée à la réalisation des avantages se rapporte au moment auquel les bénéfices, y compris les économies de coûts, deviendront tangibles. Dans le cas de la TAP, on s'attendait à des économies de coûts au cours de la première année après le lancement.

Une dernière leçon dans cet important domaine se rapporte au soutien aux intervenants touchés. Les ministères et les organismes ont joué un rôle extrêmement important dans la transformation, mais ils n'avaient pas la capacité, les ressources ni les moyens dans des domaines comme celui de la gestion du changement.

Le cinquième grand domaine des leçons est celui de la gestion de l'initiative et des projets, qui souligne des aspects de la façon dont l'initiative de transformation et les projets sont gérés quotidiennement au fil des ans. Dans ce domaine, les leçons portent sur une mise à l'essai adéquate, une collaboration avec le secteur privé ainsi qu'une mise à jour et un réexamen périodiques de l'analyse de rentabilisation.

Le sixième et dernier grand domaine des leçons est celui de la gestion des capacités, qui renvoie à la nécessité d'effectuer une gestion explicite de la transformation de la main-d'œuvre, c'est-à-dire le « qui », tout en mettant l'accent sur l'expertise et la façon dont elle doit être gérée et développée en tant que ressource essentielle.

Je vais maintenant redonner la parole à Sandy qui va conclure notre exposé.

Mme Moir : Pour conclure, même si nous avons cerné 17 leçons, nous estimons que c'est essentiellement la sous-estimation de la portée et de la complexité de l'initiative qui a entraîné sa chute.

Il est également important de souligner l'importance d'avoir une culture adéquate pour entreprendre ces transformations complexes. La souplesse, l'ouverture et la réceptivité sont des éléments clés d'une culture qui doit tenir compte de l'ampleur de la transformation et du défi qu'elle représente.

Nous tenons à mentionner que, au moment de rédiger notre rapport l'été dernier, nous étions d'avis que ces leçons n'avaient pas encore été apprises; on ne les a pas apprises pendant la mise en œuvre de la TAP.

Finally, we would also like to note that these are not simple lessons with quick fixes. Learning these lessons, and then operating in a manner reflective of having learned the lessons, is actually a very difficult and significant challenge for any organization, especially one as large and complex as the Government of Canada.

There are a number of large and not-so-large transformations under way or contemplated within the federal government. Learning and applying these lessons will be a necesssary requirement to increase the probability of success of these transformations.

The Chair: Thank you.

Senator Marshall: Thank you very much for being here this morning and also for the report, which I found to be very helpful.

As a committee, we've been putting a lot of attention on how the government is dealing with the problems with Phoenix now and how it's going about fixing it, and whether in fact it will be fixed.

I want to reflect on a few things that both of you said. You said there was an underestimation of the complexity of the project. You talked about the need for a road map, and I read into that there wasn't one. There was an indication that it was actually more than one project, that it should have been several projects and they should have been set up as separate projects. You talked about no one individual or body being assigned the authority to ensure the overall success. I think, Ms. Moir, you talked about the culture wasn't open to risk and does not reward speaking truth to power. I know that Phoenix wasn't fully tested as it should have been, that there was a restriction on the complexity of the transactions to be tested. There was no contingency plan.

So now the government is in a situation where they recognize that they have major problems now with the entire system, and they're trying to fix it.

My question is this: Given the major problems that you've identified in your report and the situation before government now — and I notice, Ms. Moir, you said lessons yet to be learned, and we've had individuals here from government talking about how they're going about fixing it — how confident are you that government can actually fix the problems with Phoenix and with the overall system that they have now if the lessons you've identified haven't been learned?

You're reading the media reports. We've had the people in. I'm not getting a lot of confidence in what people are saying, seeing that the fix project is so big that you still need to have

Enfin, nous aimerions également souligner que ce ne sont pas de simples leçons pour lesquelles il existe des solutions miracles. L'apprentissage de ces leçons, pour ensuite mener les activités en conséquence, représente en fait un défi très difficile et important pour toute organisation, surtout lorsqu'elle est aussi vaste et complexe que l'appareil gouvernemental du Canada.

Un certain nombre de grandes et moyennes transformations sont en cours ou envisagées au sein de l'appareil gouvernemental fédéral. L'apprentissage et l'application de ces leçons seront nécessaires pour accroître les chances de succès de ces transformations.

Le président : Merci.

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup d'être ici ce matin et de votre rapport, que j'ai trouvé très utile.

En tant que comité, nous avons accordé beaucoup d'attention à la façon dont le gouvernement gère les problèmes de Phénix et dont il entend les régler, s'il finit par les régler.

Je veux revenir sur deux ou trois points que vous avez tous les deux abordés. Vous avez dit qu'on a sous-estimé la complexité du projet. Vous avez parlé de la nécessité d'une feuille de route, et j'en ai déduit qu'il n'y en avait pas. Vous avez laissé entendre qu'il y avait plus d'un projet, c'est-à-dire qu'il aurait dû y avoir plusieurs projets distincts. Vous avez dit qu'aucune personne ou aucune entité n'a été chargée d'assurer le succès global de l'initiative. Je pense, madame Moir, que vous avez dit qu'on n'était pas ouvert à la prise de risques et qu'on ne récompensait pas les personnes qui disaient la vérité aux responsables. Je sais que Phénix n'a pas fait l'objet d'une mise à l'essai minutieuse, comme cela aurait dû être le cas, qu'on a restreint la complexité des transactions mises à l'essai. Il n'y avait pas de plan d'urgence.

Par conséquent, le gouvernement se retrouve maintenant dans une situation où on reconnaît qu'il y a de graves problèmes dans l'ensemble du système, et on essaie de les régler.

J'en arrive à ma question. Compte tenu des importants problèmes que vous avez cernés dans votre rapport et de la situation à laquelle fait maintenant face le gouvernement — et j'ai remarqué, madame Moir, que vous avez dit que les leçons n'ont pas encore été apprises, et des représentants du gouvernement nous ont dit ici comment ils allaient les régler —, dans quelle mesure êtes-vous persuadée que le gouvernement peut résoudre les problèmes actuels de Phénix et de l'ensemble du système si les leçons que vous avez cernées n'ont pas été apprises?

Vous lisez les reportages des médias. Nous avons entendu les responsables. Leurs propos ne m'inspirent pas trop confiance, puisque le projet de correction des problèmes est énorme au

these steps. Could you talk about where you think this is going to lead?

Ms. Moir: Sure. Confidence. Well, I can tell you that there's been a lot of interest in the report. I can tell you that the officials have read it; they're listening to it. They refer to having the lessons up in their offices and referring to them frequently. We've been invited to speak at various fora with senior decision makers and other people leading transformations, including Phoenix and the fixes to Phoenix. We are aware that there's a new governance system in place. However, we haven't been privy to the specifics that have been undertaken in order to address it.

At the time of last summer, these were lessons yet to be learned. To what extent they have been learned today, in March, it's very difficult for me to say, aside to say that there is interest in fixing it, there's a lot of visibility of the lessons, and we are aware of some steps having been taken to address them.

Senator Marshall: So the government now, in its budget, indicated that it's setting aside funding to look at options, as they call it, to move away from Phoenix. It seems that we've gone through a certain process and didn't get the results that we wanted. It looks like we're stepping back in disbelief and saying, "Well, let's try it again." With another project of the same magnitude, won't there have to be major changes in order for a new project to be successful?

Ms. Moir: I would say absolutely, yes. We can only hope that they will take these lessons to heart. As Jim mentioned, the foundational problems were around understanding the complexity. They didn't understand what compensation advisors did every day, and they didn't want to hear it. They didn't understand that there were people working in cubicles physically making changes to the pay system, every moment of every day, to keep on top of employees' pay. They didn't understand all the various sub-projects that had to be changed: culture, business process, skills, capabilities. All kinds of things had to be changed.

As they think about the future, as they think about the next generation of pay systems, we can only hope that they will think broadly enough that they can understand everything that's changing and moving as they move forward. It's more than just a new system to replace Phoenix. It's so much more.

Senator Marshall: Given the two options — we have the Auditor General saying, "You can't scrap Phoenix now," and then you have the unions saying, "Scrap it" — based on what you know, what option would you follow? If you were making the decision now, would you work with what you have and try to fix it, or would you go back and start from scratch again?

point de devoir encore suivre des étapes. Pouvez-vous nous dire où cela va nous mener selon vous?

Mme Moir : Bien sûr. La confiance… Eh bien, je peux vous dire que le rapport a suscité beaucoup d'intérêt, que les fonctionnaires l'ont lu, qu'ils y ont porté attention. Ils disent que les leçons sont affichées dans leurs bureaux et qu'ils les consultent fréquemment. On nous a invités à différentes rencontres de cadres supérieurs et d'autres personnes qui dirigent les transformations, y compris la mise en œuvre de Phénix et les correctifs qui y sont apportés. Nous savons qu'il y a un nouveau système de gouvernance en place. Nous ne sommes toutefois pas au courant des mesures précises qui sont prises pour y donner suite.

L'été dernier, il y avait encore des leçons non apprises. Il est très difficile pour moi de dire dans quelle mesure elles ont été apprises aujourd'hui, au mois de mars. Je peux seulement dire qu'on cherche à régler les problèmes, qu'on accorde beaucoup de visibilité aux leçons et que nous savons que certaines mesures ont été prises pour y donner suite.

La sénatrice Marshall : Le gouvernement a donc maintenant indiqué dans son budget qu'il prévoit des fonds pour examiner les options, comme on les appelle, en vue d'abandonner Phénix. Nous semblons avoir traversé un certain processus sans obtenir les résultats souhaités. Nous semblons prendre du recul avec incrédulité et constater que nous devons essayer de nouveau. S'il y a un autre projet de même taille, ne faudra-t-il pas apporter de grands changements pour en assurer la réussite?

Mme Moir : Je dirais que oui, absolument. Nous pouvons qu'espérer qu'on aura ces leçons à cœur. Comme l'a mentionné Jim, les problèmes fondamentaux se rapportaient à la compréhension de la complexité de l'initiative. On ne comprenait pas ce que les conseillers en rémunération faisaient tous les jours, et on ne voulait pas l'entendre. On n'a pas compris que des personnes dans des bureaux à cloisons apportaient continuellement des changements au système de paye pour venir à bout de payer les employés. On n'a pas compris les différents sous-projets qui devaient changer : la culture, les processus opérationnels, les compétences, les capacités. Toutes sortes de choses devaient changer.

Lorsqu'on pense à l'avenir, à la prochaine génération de systèmes de paye, nous ne pouvons qu'espérer qu'on verra la situation de manière assez globale pour comprendre tout ce qui change et bouge à mesure qu'on progresse. Il faut plus qu'un simple nouveau système de paye pour remplacer Phénix. Il faut beaucoup plus.

La sénatrice Marshall : Compte tenu des deux options — le vérificateur général et les syndicats disent que nous devons abandonner Phénix maintenant —, d'après ce que vous savez, quelle est celle que vous choisiriez? Si vous deviez prendre la décision maintenant, travailleriez-vous avec ce que vous avez

Ms. Moir: Well, I'm not privy to the in-depth analyses to understand how broken Phoenix is. I suppose there is a threshold at which it is so broken that, yes, you need to look at a new system, but I'm not in a position to comment on even what that threshold is. I'm not an IT person. I don't know where that threshold lies and I don't know how close Phoenix is to that threshold. I would certainly need to understand those aspects before I could make a recommendation about whether they need a new system or whether they need to fix Phoenix.

Senator Pratte: Thank you for being here. I'm interested in everyone's role in this. You paint a pretty clear picture of what the public sector's role was in what happened. If I understand correctly what you're saying, IBM was not really responsible for the problems. In fact, they did what they were asked to do, and maybe they would have liked to do more but they didn't have a chance to do more. Is my understanding correct?

Mr. Alexander: From the chance that we had to look at the various documentation and discuss with people, it was pretty clear that the government spent quite a long period of time, multiple years, developing extremely detailed requirements that specified exactly what any system integrator should do if they won the contract. The challenge with that is that it's very difficult for any government entity to really figure out exactly what it is that should be done in that the people who know best how to do it, they've done it many times, for example, the IBMs of the world. Overly specifying and spending a lot of time overly specifying results in a very black and white contract that says, "You must do this, you must do this, and you must do it this way."

The discussions that we had both with officials and with the private sector indicated that leading practices — and it's our experience as well — would be that you engage the private sector much earlier in terms of possible approaches and solutions so that then the contract that is eventually entered into is one that both sides can feel very confident of success on.

The short answer is IBM did what we understand is pretty well precisely what the government specified and kept changing through multiple change orders through the length of the contract.

Senator Pratte: But I guess we would have liked IBM still to maybe at one point or another take the initiative and say, "Wait a minute. What you're asking us to do is not working," or "This is going to be a dead end," no?

Mme Moir : Eh bien, je n'ai pas vu les analyses en profondeur nécessaires pour comprendre à quel point Phénix est défaillant. Je suppose qu'il y a un seuil au-delà duquel il serait défaillant au point de devoir envisager un nouveau système, mais je ne suis pas en mesure de me prononcer, ne serait-ce qu'au sujet du seuil en question. Je ne travaille pas pour les TI. Je ne sais pas où le seuil se situe et à quel point Phénix s'en approche. Il faudrait sans aucun doute que je comprenne ces aspects avant de pouvoir formuler une recommandation et dire s'il faut un nouveau système ou s'il faut plutôt réparer Phénix.

Le sénateur Pratte : Je vous remercie d'être ici aujourd'hui. Je m'intéresse au rôle joué par tous les intervenants. Vous avez brossé un tableau assez précis du rôle joué par le secteur public dans tout cela. Si j'ai bien compris ce que vous dites, IBM n'était pas réellement responsable des problèmes. En fait, l'entreprise a fait ce qu'on lui avait demandé de faire, et elle aurait peut-être aimé en faire plus, mais elle n'en a pas eu la chance. Vous ai-je bien compris?

M. Alexander : Après notre examen des divers documents et nos discussions avec les intervenants, il était assez évident que le gouvernement avait passé beaucoup de temps, c'est-à-dire de nombreuses années, à élaborer des exigences extrêmement détaillées qui précisaient exactement ce qu'un intégrateur de système devait faire s'il obtenait le contrat. Le défi, dans ce cas-là, c'est qu'il est très difficile, pour une entité gouvernementale, de déterminer exactement ce qui devrait être fait, car les gens qui savent le mieux comment faire ces choses, ce sont ceux qui les ont faites plusieurs fois, par exemple les entreprises comme IBM. Un trop grand nombre de précisions entraînent la rédaction d'un contrat sans nuances dans lequel on énonce qu'il faut faire ceci et qu'il faut faire cela, et qu'il faut le faire d'une certaine façon.

Les discussions que nous avons eues avec les fonctionnaires et les intervenants du secteur privé ont indiqué que des pratiques exemplaires — et c'est également notre expérience — consisteraient à obtenir la participation du secteur privé beaucoup plus tôt en ce qui concerne les approches et les solutions possibles, afin qu'à la signature du contrat, les deux parties soient convaincues que le projet sera une réussite.

Bref, d'après ce que nous avons compris, IBM a suivi exactement les précisions du gouvernement et les modifications constantes que ce dernier a apportées par l'entremise de multiples ordres de changement pendant la durée du contrat.

Le sénateur Pratte : Mais je présume que nous aurions aimé que les représentants d'IBM, à un moment ou à un autre, prennent l'initiative et nous disent que ce qu'on leur demandait de faire ne fonctionnerait pas ou n'irait nulle part, n'est-ce pas?

Mr. Alexander: One of the comments that we made that we referred to was the nature of how the private sector was engaged in governance and in problem solving, and not just IBM but the other private sector firms that were involved. The indications we had from the discussions were that the private sector firms did not have the latitude to discuss with each other how things were going or let's sit back and figure out how we could do things differently. It was a very structured relationship that didn't really allow for the creativity that at times can be there and can be very beneficial in public-private sector dealings.

Senator Pratte: The other thing that struck me in the report is that this all seems to be totally apolitical. I mean, this is purely bureaucratic. There's no minister involved. There's no politician. There were ministers that made some decisions there, either to launch the initiative and eventually to decide to go online, but there are no fingerprints of any minister or politician anywhere there. Is it because it was purely bureaucrats, is it because you decided not to get involved in the political side of things, or what?

Mr. Alexander: As Sandy had indicated, we were trying to avoid finger pointing either with officials or with politicians who may have been involved. We did refer to decisions that were made by cabinet committees, Treasury Board and so on, and to the extent that we were able to talk to the impact of those early decisions and how foundational those were, clearly those early decisions involved very senior officials, with ministers being involved in decisions that were made back there in the mid-2000s and so on. But we really tried to use this as lessons learned for future ones as opposed to diving in and saying exactly what happened at which cabinet committee or anything like that.

Senator Pratte: It's clear, at least with the benefit of hindsight, that when the decision was made to go online, testing had not been sufficient. There are problems, which apparently are significant problems. Is it only because we have hindsight and therefore it seems evident to us, or should it have been evident to the people then taking the decision that they should not have gone online?

Ms. Moir: It was definitely evident to people involved at the time, except their concerns were ignored, essentially. They planned to do a pilot, for example, with NRCan, which was cancelled. They never had a sandbox set aside, an independent testing environment. At the time, we were shown all the testing records, all the testing reports, and yet, as you say, in hindsight obviously it wasn't enough. But even at the time, there were concerns expressed, particularly by departments and agencies but even those within PSPC to say we don't think we're quite ready,

M. Alexander : L'un des commentaires que nous avons formulés et auxquels nous avons fait référence concerne la nature de la participation du secteur privé à la gouvernance et à la résolution de problèmes — pas seulement pour IBM, mais également pour les autres entreprises du secteur privé qui ont participé à l'initiative. Cette discussion nous a appris que les entreprises du secteur privé n'avaient pas la marge de manœuvre nécessaire pour se réunir et faire le bilan de la situation ou pour s'arrêter afin de trouver une autre façon de procéder. Elles devaient évoluer dans une relation très structurée qui ne permettait pas vraiment de profiter de la créativité qui peut émerger de temps à autre et qui peut être très avantageuse dans les partenariats public-privé.

Le sénateur Pratte : L'autre chose qui m'a surpris dans le rapport, c'est que tout cela semble apolitique. Je veux dire que c'est purement bureaucratique. Aucun ministre n'est concerné. Il n'y a aucun politicien. Certains ministres ont pris certaines décisions liées au lancement de l'initiative et à sa mise en œuvre en ligne, mais autrement, il n'y a aucune trace de l'action d'un ministre ou d'un politicien. Est-ce parce qu'il s'agissait seulement de bureaucrates, est-ce parce que vous avez décidé de ne pas intervenir dans le volet politique, et cetera?

M. Alexander : Comme Sandy l'a indiqué, nous tentions d'éviter de chercher des coupables parmi les fonctionnaires ou les politiciens qui pourraient avoir participé au projet. Nous avons fait référence à des décisions qui avaient été prises par des comités du Cabinet, par le Conseil du Trésor, et cetera, et dans la mesure dans laquelle nous pouvions parler de l'impact de ces décisions précoces et de leur caractère fondamental, ces décisions précoces étaient visiblement liées à de très hauts fonctionnaires, car des ministres ont participé à la prise de décisions au milieu des années 2000, et cetera. Nous avons réellement tenté d'en tirer des leçons pour l'avenir au lieu de chercher à connaître en détail le déroulement de chaque réunion du Cabinet, et cetera.

Le sénateur Pratte : Il est évident, du moins avec le recul, que lorsque la décision a été prise de lancer le processus en ligne, on n'avait pas mené suffisamment d'essais. Il y a des problèmes, et ce sont apparemment des problèmes importants. Est-ce seulement parce que nous avons pris du recul et que cela nous semble maintenant évident, ou les décideurs de l'époque auraient-ils pu savoir que le processus n'était certainement pas prêt à être lancé en ligne?

Mme Moir : Les personnes concernées en étaient certainement conscientes à l'époque, sauf qu'on n'a essentiellement pas tenu compte de leurs préoccupations. Par exemple, elles avaient planifié un projet pilote avec RNCan, mais il a été annulé. Elles n'ont jamais profité de leur propre milieu de mise à l'essai indépendant. On nous a montré tous les registres et tous les rapports sur les essais de l'époque, et pourtant, comme vous le dites, avec le recul, ce n'était manifestement pas suffisant. À l'époque, les ministères et les

we're still having concerns. In our report, we mentioned that we reviewed a testing report from January 2016, so only a month before going live, and there were concerns that we felt were sufficiently critical that would have suggested a pause. So, yes, testing was not adequate, and certain people certainly knew about it.

organismes, et même les intervenants de SPAC, avaient formulé quelques préoccupations selon lesquelles le projet n'était vraiment pas prêt et qu'il restait des sujets d'inquiétude. Dans notre rapport, nous avons mentionné que nous avons examiné un rapport d'essais datant de janvier 2016, donc seulement un mois avant le lancement, et il contenait des préoccupations qui, à notre avis, étaient suffisamment graves pour suggérer qu'il fallait prendre une pause. Donc, les essais n'étaient pas adéquats, et certaines personnes le savaient certainement.

Senator Eaton: Thank you very much. This is very interesting. I'd like to clarify something from a question Senator Pratte asked about the private sector re the government doing the programming. Are you saying that instead of the government laying out what each ministry needed, the private sector should have brought in, SoftPay and perhaps anybody else who was looking for the contract, and allowed to sit down in each of the ministries and determine what should be in the program?

La sénatrice Eaton : Merci beaucoup. C'est très intéressant. J'aimerais obtenir des éclaircissements sur une question posée par le sénateur Pratte au sujet du secteur privé relativement au gouvernement qui assure la programmation. Faites-vous valoir que plutôt que de laisser le gouvernement préciser les besoins de chaque ministère, le secteur privé aurait dû installer SoftPay et peut-être inviter tous les autres intervenants du contrat et leur permettre d'examiner chaque ministère pour déterminer quel programme devrait être utilisé?

Mr. Alexander: To some extent, it's that, but it's even further back. It would be, "So, government, what's the problem that you're trying to solve?" And then keep asking the question of, "What's the problem you're trying to solve?" Given that we start to understand the problem you want to solve, that you want a modernized pay system and you want to save some money and so on, then have the private sector propose different ways of doing it as opposed to we're going to take a particular software package that the government has specified and we're going to configure and customize that package. So it's more: Is there a different role for the private sector? Is there a way that risk could be shared between the public and the private sector?

M. Alexander : Dans une certaine mesure, c'est bien cela, mais cela remonte encore plus loin. Il aurait fallu demander au gouvernement de décrire le problème qu'il tentait de résoudre. Ensuite, il aurait fallu continuer de lui reposer cette même question. Lorsqu'on commence à comprendre le problème que le gouvernement souhaite résoudre, c'est-à-dire qu'il veut obtenir un système de rémunération modernisé et qu'il souhaite épargner de l'argent, et cetera, il faudrait ensuite laisser les entreprises du secteur privé proposer différentes façons d'y arriver, au lieu de leur dire que le gouvernement a déjà choisi le logiciel qui sera utilisé et qu'il faudra le configurer et l'adapter. Il s'agit donc de se demander si le secteur privé peut jouer un rôle différent. Il faut tenter de déterminer si le risque pourrait être partagé entre le secteur public et le secteur privé.

Other jurisdictions have experimented, have piloted and implemented ways of doing procurements that get one or more private sector firms involved in initial work and then almost a winning approach is eventually developed jointly between the government and the private sector.

D'autres pays ont mené des expériences, ont lancé des projets pilotes et ont mis en œuvre des façons de gérer les approvisionnements qui requièrent la participation d'une ou plusieurs entreprises du secteur privé pendant la phase initiale et ensuite, une approche presque gagnante est éventuellement élaborée conjointement par le gouvernement et le secteur privé.

Senator Eaton: So they almost put the cart before the horse?

La sénatrice Eaton : En résumé, on a presque mis la charrue devant les bœufs.

Mr. Alexander: They presumed they knew what the solution would be and spent two years specifying it in great detail, and then asked someone to implement it.

M. Alexander : Ils ont présumé qu'ils connaissaient la solution et ont passé deux ans à l'élaborer en détail, et ils ont ensuite demandé à quelqu'un de la mettre en œuvre.

Senator Eaton: Having looked at the system — and obviously it's going to need upgrading or changing — the minister was with us last week, and she was very interesting. She said that she hoped to stabilize it. She wasn't hopeful about how much she could fix it; she hoped just to stabilize it.

La sénatrice Eaton : Après examen du système — et manifestement, il devra être mis à jour ou modifié —, la ministre a comparu devant nous la semaine dernière, et ses interventions étaient très intéressantes. Elle a dit qu'elle espérait stabiliser le système. Elle ne croyait pas vraiment pouvoir le réparer; elle espérait seulement pouvoir le stabiliser.

Would your opinion be that because of the complexity and differences in each ministry, that perhaps each ministry should have its own pay system as opposed to trying to have one pay system fit everybody over the whole spectrum of the public service?

Mr. Alexander: Senator, it's a great question. At the heart of that is this: How much diversity is there in which parts of the public service; and which parts are similar to each other and which parts are quite unique? For example, one of the instances that's often raised is the shipboard crew on Coast Guard and the complexity of their pay and how that works. Trying to fit everyone into one box is very challenging, especially given the complexity of the business processes.

Senator Eaton: We heard from the Corrections department last week.

I found everything very interesting, but one of the things that stood out for me was a quote from your study:

> . . . the study team heard from those consulted from both within and outside PSPC that there was a culture . . . that is not open to risk and does not reward speaking truth to power. Additionally, we heard that this culture of discouraging briefings with bad news was particularly strong at PSPC during the time frame of the initiative.

What kind of steps does a ministry take to change that culture, to make it safe for people to come forward and say, "This isn't working" or "This is a bad idea"?

Ms. Moir: Thank you for the question. It's a good one.

Often, when it comes to changing a culture, it needs to be led from the top. The leaders need to model the fact that failures are okay as long as they're flagged early. A failure such as Phoenix is not okay because nobody caught it and nobody said anything until it was too late. The idea is encouraging a culture where bad news is accepted — and even welcomed, encouraged even — and that has to happen at the most senior levels of the organization, I would suggest from the minister right on down.

While we said that PSPC was particularly strong, perhaps it was the personalities leading the initiative at the time, and yet it was even more than that; it was government-wide, to a large extent. We heard about cases in departments and agencies, people who said, "I briefed up to my deputy," and then they came back from the meeting and nothing changed.

À votre avis, étant donné la complexité de chaque ministère et les différences entre eux, devrait-on donner à chaque ministère son propre système de rémunération au lieu de tenter d'installer un système de rémunération universel pour l'ensemble des services publics?

M. Alexander : C'est une excellente question, sénatrice. Au centre de tout cela, il faut déterminer dans quelle mesure les différentes sections du secteur public sont différentes, il faut cerner les sections qui sont semblables et celles qui sont uniques. L'un des exemples souvent mentionnés concerne les membres de l'équipage de la Garde côtière et la complexité de leur rémunération. Il est difficile de tenter d'utiliser le même processus pour tout le monde, car les processus opérationnels sont très complexes.

La sénatrice Eaton : La semaine dernière, nous avons entendu les représentants du Service correctionnel du Canada.

Tout était très intéressant, mais l'une des choses que j'ai retenues, c'est la citation suivante, qui est tirée de votre étude :

> [...] les personnes consultées — qu'elles relèvent de SPAC ou non — ont dit aux membres de l'équipe de l'étude qu'il existait une culture qui n'était pas ouverte au risque et qui ne récompensait pas le fait de dire la vérité aux personnes de pouvoir. De plus, on nous a dit que cette culture qui visait à décourager la tenue de séances d'information pour annoncer de mauvaises nouvelles était particulièrement prévalente au sein de SPAC à l'époque de l'initiative.

Quelles mesures un ministère doit-il adopter pour modifier cette culture, afin que les gens puissent affirmer, sans crainte, qu'un processus ne fonctionne pas ou que c'est une mauvaise idée?

Mme Moir : Je vous remercie d'avoir posé la question. C'est une bonne question.

Souvent, la modification d'une culture doit être enclenchée aux échelons supérieurs. En effet, les dirigeants doivent montrer que les échecs sont acceptables, tant et aussi longtemps qu'ils sont signalés tôt dans le processus. Un échec comme Phénix est inacceptable, car personne ne l'a repéré et personne n'a rien dit avant qu'il soit trop tard. Il s'agit de favoriser une culture dans laquelle on accepte les mauvaises nouvelles — et où on va même jusqu'à les accueillir favorablement et les encourager —, et cela doit se produire aux échelons les plus élevés de l'organisme, c'est-à-dire, selon moi, du ministre jusqu'aux échelons inférieurs.

Nous avons affirmé que cette culture était particulièrement prévalente au sein de SPAC, et c'était peut-être en raison des personnes qui dirigeaient l'initiative à ce moment-là, mais c'était encore plus répandu, car cela se passait pratiquement à l'échelle du gouvernement. On nous a parlé de cas qui s'étaient produits dans des ministères et des organismes, c'est-à-dire que des

It's a pervasive culture in the Government of Canada — risk aversion, the tendency to want project dashboards to be green: "Heaven forbid we have a yellow; never shall we have a red on our dashboard." It's not just a PSPC factor.

To address your question, to change the culture, it has to be led from the top. There have to be examples that can be communicated broadly, so not just one-on-one relationships where it's encouraged, but that the rest of the organization sees that this happened, that it was accepted and that we made a course correction and we are on the right track again.

Senator Eaton: I wish I had known that before we had the minister last week.

Senator Moncion: One of the things I found surprising in the report is that there was only one tender. There was only one company who presented a solution to the government, which was PeopleSoft from IBM.

My question to you is this: How unusual is that? Because when you go out to tender, you usually get more than one company who will provide an RFP or whatnot, or a proposition. Here there is only one, and there had been bad reviews on this software. That's the first hurdle or flag that we get.

There are two other things that I did not see in your report. I looked at your report, but I didn't see the project management component — how the project was managed and the different steps that were going to be taken — and the project analysis, the risk analysis. I did not see the risk analysis either. I'm thinking that when you're looking at pay, it's probably your biggest risk, because it's your reputation that will take the beating right off the bat if your people are not paid according to what they're supposed to be paid. Your report doesn't look at these things. Did you get any hindsight on these things and how it was done?

Ms. Moir: To respond to your first question, senator, regarding the one bidder, obviously it's not an ideal situation when you have one bidder. You want a competitive process. But, as Jim mentioned, the Government of Canada came out with a very prescribed: "This is exactly what we want." They had already decided they wanted to go with PeopleSoft. It wasn't IBM that suggested it. They were looking for a system integrator that could implement PeopleSoft in the Government of Canada in the following ways. I believe the bidding community considered the requirements, considered the ask and simply felt

personnes nous ont dit qu'elles avaient transmis les informations nécessaires à leur sous-ministre, mais qu'après la réunion, rien n'avait changé.

Cette culture d'aversion au risque, cette tendance à insister pour que les tableaux de contrôle des projets indiquent toujours le feu vert, et jamais un feu jaune ou rouge, est une culture omniprésente au sein du gouvernement du Canada. Ce n'est pas un facteur qu'on retrouve seulement au sein de SPAC.

Pour répondre à votre question, il faut que les efforts en vue de modifier cette culture viennent des échelons les plus élevés. Il faut que des exemples soient diffusés partout, c'est-à-dire qu'il ne faut pas seulement encourager cette initiative dans le cadre de relations individuelles, mais également dans le reste de l'organisme, afin que tout le monde puisse constater que les échecs sont acceptables, que nous avons corrigé le tir et que nous sommes maintenant sur la bonne voie.

La sénatrice Eaton : J'aurais aimé savoir cela avant la comparution de la ministre, la semaine dernière.

La sénatrice Moncion : L'une des choses que je trouve surprenantes dans le rapport, c'est qu'il y avait seulement un appel d'offres. En effet, une seule entreprise a présenté une solution au gouvernement, c'est-à-dire PeopleSoft, par la société IBM.

J'aimerais donc savoir dans quelle mesure ce dénouement est inattendu. La plupart du temps, plus d'une entreprise présente une DDP ou une proposition dans le cadre d'un processus d'appel d'offres. Dans ce cas-ci, il y a seulement une entreprise, et le logiciel en question avait déjà reçu des commentaires négatifs. C'est le premier obstacle ou le premier avertissement.

Il y a deux autres choses que je n'ai pas vues dans votre rapport. J'ai examiné votre rapport, mais je n'ai pas vu de section sur la gestion de projet — comment le projet a été géré et les différentes étapes qui allaient être lancées — et sur l'analyse du projet, l'analyse du risque. Je n'ai pas vu l'analyse du risque. Je pense que la rémunération représente probablement le risque le plus élevé, car c'est la réputation de l'organisation qui en subira les conséquences si ses employés ne sont pas payés correctement. Votre rapport n'examine pas ces éléments. Avez-vous eu des commentaires après les faits sur ces éléments et sur la façon dont ils avaient été mis en œuvre?

Mme Moir : Pour répondre à votre première question, sénatrice, au sujet du soumissionnaire unique, ce n'est manifestement pas une situation idéale. Il est préférable d'avoir un processus concurrentiel. Toutefois, comme Jim l'a mentionné, le gouvernement du Canada avait des exigences extrêmement précises. En effet, il avait déjà décidé qu'il voulait utiliser PeopleSoft. Ce n'est pas IBM qui a suggéré ce logiciel. Le gouvernement cherchait un intégrateur de systèmes qui pourrait mettre en œuvre PeopleSoft au sein du gouvernement du Canada en suivant une démarche très précise. Je crois que les

that they didn't want to undertake the project. We didn't speak with other potential bidders, so I'm hypothesizing at this point.

With respect to your questions around project management and the steps, they followed typical best practice project management in terms of having all the various tools. All the various plans were in place and they had the committees in place that were required for large complex projects at the time. However, you raise a good point. I think our lessons would suggest that the Government of Canada should consider some of their project management policies for very large, complex, enterprise-wide initiatives such as this.

In terms of risk, it was identified as a risk. Again, they had all the risk management plans, they had all the risk registers and they were tracking against the risks. Paying employees, as you say, is extremely important and not something to be taken lightly. However, again it was this culture of not reporting bad news. While the risks were identified and understood, they weren't managed appropriately because nobody accepted the fact that perhaps we were in trouble.

I think, Jim, you would like to say a few words.

Mr. Alexander: If I could. It gets back to the foundational challenges with this. When the project was defined as two separate projects — the consolidation of pay advisors into Miramichi, and then there's another project, the new system that we're going to do, called Phoenix — all of the other things that were changing weren't regarded as projects or interrelated, like the roles of departments and changes to the HR practices within departments.

The risk registers and the project management was actually focused just on the software solution. It wasn't focused on this massive change that was happening. It gets back to once you start off on the wrong foot, with the scope being too narrow, then you can apply really good project management practices to too narrow a project and miss the really big change going on. That's the foundational lesson that we started this with.

Senator Andreychuk: Following up on many of the questions already asked, I'm still confused as to where the buck stopped in a bureaucratic sense. We know where it goes; it goes to a minister, ultimately. But was it a committee or was there one person in charge? In reading it, I thought I got the answer, and then I didn't when it went through.

soumissionnaires ont étudié ces exigences et ce qu'on leur demandait de réaliser et ont tout simplement décidé qu'ils ne voulaient pas entreprendre ce projet. Nous n'avons pas parlé à d'autres soumissionnaires potentiels; c'est seulement mon hypothèse.

En ce qui concerne vos questions sur la gestion de projet et les étapes nécessaires, ils ont suivi les pratiques exemplaires habituelles en matière de gestion de projets et ils se sont procuré tous les outils. Tous les plans nécessaires avaient été établis et on avait créé les comités requis pour les grands projets complexes. Toutefois, vous avez soulevé un bon point. Je crois que les leçons que nous avons tirées laissent croire que le gouvernement du Canada devrait examiner certaines de ses politiques en matière de gestion de projets dans le cas des initiatives très vastes et complexes qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation, comme celle-ci.

Ils avaient cerné le risque. Encore une fois, ils avaient établi tous les plans de gestion des risques, ils avaient un registre des risques et ils les surveillaient. Comme vous le dites, la rémunération des employés est un élément extrêmement important et ce n'est pas quelque chose qu'on peut prendre à la légère. Toutefois, encore une fois, il y avait cette culture dans laquelle on craignait de signaler les mauvaises nouvelles. Même si les risques avaient été cernés et compris, ils n'ont pas été gérés de façon appropriée, car personne n'acceptait le fait qu'il y avait peut-être des problèmes.

Jim, je crois que vous souhaitez ajouter quelque chose.

M. Alexander : Si vous me le permettez. Cela revient aux défis fondamentaux liés à cette initiative. Lorsque le projet a été divisé en deux projets distincts — la consolidation des conseillers en rémunération à Miramichi, et ensuite l'autre projet, c'est-à-dire le nouveau système qui allait être utilisé, à savoir Phénix —, tous les autres changements n'étaient pas considérés comme étant des projets ou comme des éléments connexes, notamment le rôle des ministères et les changements apportés aux pratiques des ressources humaines au sein des ministères.

Les registres des risques et la gestion de projet visaient uniquement la solution logicielle. Ils n'étaient pas axés sur le vaste changement qui était en cours. Donc, lorsqu'on s'y prend mal dès le début et lorsque la portée est trop étroite, on peut utiliser de très bonnes pratiques de gestion de projet, mais les appliquer à un projet trop restrictif et ne pas remarquer le vaste changement que cela entraîne. C'est la leçon fondamentale que nous avons apprise au début de ce processus.

La sénatrice Andreychuk : Pour revenir sur de nombreuses questions qui ont déjà été posées, je ne comprends toujours pas qui était responsable, dans le sens bureaucratique. Nous savons à qui revient cette responsabilité, c'est-à-dire qu'elle revient à un ministre, au bout du compte. Mais y avait-il un comité ou une

Mr. Alexander: It's a really good question, and it should have a really simple answer.

When Treasury Board granted project authority to do the Phoenix project, it gave the responsibility of that to PSPC, or PWGSC at the time. Within PWGSC, there was an official who would be responsible overall for that project.

There was a committee that was used to disseminate and possibly gather information from various levels of committees from deputy minister down to director level, but those were information committees and often used to broadcast information from the project team out to departments. They were definitely not decision-making committees.

It gets right back to, as soon as you say this is a project, that one department will be in charge of and they can determine how to go forward. That's how the accountability flowed, and in some ways there's no exit off that track. It's pretty well set when you set the scope so narrowly and give it to one organization to do without a collaborative governance system put into place.

Senator Andreychuk: Following up on that, this project would have been initiated and the person who would have taken charge at the committees or the department had some confidence that they understood what they were doing. For example, I would walk away. I can't even get my computer to work. A lot of bureaucrats I talk to are in my position. We're learning and know our limitations. But there seems to have been some pervasive confidence they could understand both the bureaucracy and what they were doing to it through the Phoenix system.

When you talk about being risk averse, I'm not sure you could delve into it from my point of view, but yes, there's a culture of being risk averse. You don't get your bonus if you say, "I screwed up, to be quite honest." You have to prove you did a good job to get a bonus. It's human nature.

But there's another kind of risk averse, which is, "I think I know it better than you." That's what I'm getting from this. Somewhere at the start, someone really thought they could manage this whole thing, and what they didn't understand was their own limitations.

Mr. Alexander: I think that's an excellent observation. Sandy indicated in the briefing that one of the things that was totally misunderstood was the role of compensation advisors, these 2,500 or so compensation advisors who worked on the old system. The old system, we understood, made lots of mistakes, was complex and kludgy to work with, but these compensation advisors would know the community they were working with,

personne responsable? Je croyais avoir trouvé la réponse en lisant le rapport, mais je me trompais.

M. Alexander : C'est une très bonne question qui devrait avoir une réponse très simple.

Lorsque le Conseil du Trésor a approuvé le projet Phénix, il en a confié la responsabilité à SPCA, ou TPSGC, à l'époque. Au sein de TPSGC, un fonctionnaire serait responsable de l'ensemble du projet.

Il existait un comité qu'on utilisait pour diffuser et possiblement recueillir des informations à différents niveaux de comités, du sous-ministre jusqu'au directeur, mais il s'agissait de comités d'information qui étaient souvent utilisés pour diffuser de l'information de l'équipe de projet aux ministères. Ce n'était certainement pas des comités décisionnels.

Dès qu'on déclare qu'il s'agit d'un projet, un ministère sera responsable du projet et déterminera la façon de procéder. C'est la façon dont la reddition de comptes s'effectue, et d'une certaine façon, on ne peut pas sortir de ce sentier. Tout est déjà bien déterminé lorsqu'on attribue une portée aussi étroite et qu'on confie le projet à un organisme sans mettre en œuvre un système de gouvernance fondé sur la collaboration.

La sénatrice Andreychuk : À titre de suivi, ce projet aurait été lancé et la personne qui en aurait assumé la responsabilité au sein des comités ou du ministère jugeait qu'elle savait ce qu'elle faisait. Par exemple, moi, je me serais retirée du processus. Je ne peux même pas faire fonctionner mon ordinateur. Un grand nombre de bureaucrates à qui je parle sont dans la même situation. Nous apprenons ce que nous pouvons et nous connaissons nos limites. Toutefois, tous ces gens semblaient penser qu'ils pouvaient comprendre la bureaucratie et ce qu'ils lui faisaient par l'entremise du système Phénix.

Lorsque vous parlez de l'aversion au risque, personnellement, je doute qu'on puisse approfondir davantage cet aspect, mais effectivement, notre culture est réfractaire au risque. Bien entendu, si on se trompe, on n'aura pas droit à son boni de fin d'année. On doit prouver qu'on a fait du bon travail et qu'on mérite une prime. La nature humaine est ainsi faite.

Au-delà de cette aversion au risque, il y a aussi le fait que l'on croit en savoir plus que les autres. C'est ce que j'en déduis ici. Au début du processus, quelqu'un quelque part a cru qu'il pourrait gérer tout le processus, et visiblement, cette personne ne connaissait pas ses limites.

M. Alexander : C'est une excellente observation. Sandy a indiqué tout à l'heure que l'aspect qui avait été le plus mal compris dans tout cela, c'est le rôle des conseillers en rémunération, c'est-à-dire les quelque 2 500 conseillers en rémunération qui travaillaient sur l'ancien système. D'après ce qu'on nous a dit, l'ancien système avait son lot d'erreurs, était complexe et pas du tout convivial, mais les conseillers en

they were embedded in the department or agency and they made things work. If you had a problem, you could go to the compensation advisor and he or she would work through the problem, get your pay fixed and everything was fine.

This underestimation of the knowledge that was resident in all of these compensation advisors was probably one of the other really big keys there, because once those compensation advisors disappeared, whether it was the old system or the new system, no one could figure out how to get pay to work because the system doesn't do enough. You needed these people and the knowledge they had gained over 25 or 30 years.

The consolidation of pay administration into Miramichi and the age profile of the compensation advisors meant the government lost a large number of them. They retired or went to other jobs, and all that knowledge of how to make pay work for corrections officers, shipboard officers and nurses in the north walked out the door.

Ms. Moir: I would like to address the comment about capabilities of understanding pay, managing projects and seeing changes.

I think we're explicit in our report that the project team did not have the necessary capabilities to manage an enterprise-wide project of this nature, but they thought they did. That was evident in the RFP that was issued and laid out the requirements. It was evident in the fact that they were not open to advice in involving the private sector and governance and getting their views on the plans. It was evident in reactions departments and agencies got when they voiced their concerns with the project team. They were pretty much dismissed. They said, "Don't worry, we understand, we'll fix it." It was always, "It will be fine, it will be fine." And it's evident in the fact they were reporting up constantly good news.

As I say, we say in the report we don't know whether they were reporting up good news because they didn't understand it was actually bad. Was it because they thought they could fix it in time? We don't know why they weren't doing that. Was it because they were worried about their bonus? We don't know why they weren't willing to communicate the bad news. Part of it, at least, boils down to capabilities to manage a project of this nature.

Senator Andreychuk: We're in the middle of Phoenix. It's a struggle. The old system is no longer there, except in certain departments that weren't part of it. So if you are sitting in cabinet, do you move forward? You can't move back, I don't think. Am I reading between the lines that we'll have to bump along, but we should be starting today in developing what the government really needs in a pay system that takes into account all of the things you said? That isn't going to be a short-term

rémunération connaissaient très bien leurs clients; ils faisaient partie intégrante de leur ministère ou de leur organisme et trouvaient des solutions adaptées. Lorsqu'on avait un problème de paye, on n'avait qu'à s'adresser à un conseiller en rémunération qui y remédiait tout de suite.

On a sous-estimé les connaissances de ces conseillers en rémunération. Lorsqu'on a aboli ces postes, on ne connaissait rien au travail de gestion de la paye, et le système à lui seul, qu'il s'agisse de l'ancien ou du nouveau, n'était pas suffisant. On avait donc besoin de ces gens et des connaissances qu'ils avaient acquises pendant 25 ou 30 ans.

En raison du regroupement des services de paye à Miramichi et de l'âge des conseillers en rémunération, le gouvernement a dû composer avec un grand nombre de conseillers en moins. Certains ont pris leur retraite et d'autres se sont trouvé un autre emploi, et personne n'était en mesure de garantir l'exactitude de la paye versée à chacun des agents correctionnels, officiers de navire et infirmières dans le Nord.

Mme Moir : J'aimerais revenir sur ce que vous avez dit au sujet de la capacité de comprendre le système de paye, de gérer les projets et d'observer les changements.

Comme nous l'avons précisé dans notre rapport, l'équipe responsable du projet n'avait pas les capacités nécessaires pour mener un projet de cette envergure. Or, elle se leurrait en croyant pouvoir le faire. C'était évident dans la demande de propositions qui a été publiée et dans les exigences énoncées. L'équipe en question n'était ni ouverte aux conseils ni disposée à consulter le secteur privé ou qui que ce soit d'autre pour obtenir son avis. Tous ceux qui ont soulevé des inquiétudes se sont fait dire : « Ne craignez rien, on s'en occupe et tout ira bien. » Il n'y avait toujours que de bonnes nouvelles.

Comme je l'ai dit, et comme nous l'avons indiqué dans notre rapport, nous ignorons si leur positivisme venait du fait qu'ils ne comprenaient pas que les choses allaient mal. Était-ce parce qu'ils croyaient pouvoir régler le problème à temps? Nous ne savons pas ce qu'il en est exactement. Était-ce parce qu'ils tenaient avant tout à toucher leur boni? On se demande vraiment pourquoi ils nous cachaient la vérité. Quoi qu'il en soit, cette équipe n'était pas outillée pour gérer un projet de cette envergure.

La sénatrice Andreychuk : Nous sommes en pleine crise du système Phénix. C'est très pénible. L'ancien système n'existe plus, à part pour certains ministères qui ne faisaient pas partie du projet. Par conséquent, si vous étiez à une réunion du Cabinet, que feriez-vous? Vous iriez de l'avant, j'imagine, car on ne peut plus faire marche arrière. Je crois savoir que nous devrions commencer dès maintenant à concevoir un système de paye qui répond aux besoins du gouvernement et qui tient compte de tout

enterprise. It's a project that will take time. It also needs political oversight as well as a competent person who may have to be hired for the purpose, rather than promoting someone up to take on the project exclusively.

Mr. Alexander: I think those are good observations. I'm sure you know the rough rule of thumb that if it takes a given number of years to create a problem, it's going to be something similar to that to fix the problem as well.

Senator Moncion: I think what is happening is that a lot of problems are being managed on a day-to-day basis now and corrections are being put in place as they come up. I might not understand it well, but I think what they have right now is they've put enough people there to manage the pay system right now, so now they have a lot of corrections to do, but I think they're trying to stabilize the weekly or biweekly pays so that staff get paid properly. I think with Phoenix, after a couple of years, they understand how it works. A lot of people are being paid well and according to the contracts.

Yes, the problem is here right now, but to start with another system now is a very big project. I think they're just trying to work with and stabilize what they have. When we spoke with Statistics Canada, that's what they were telling us. They're managing as they're working forward. I've asked the question at the Senate, and it's the same because they took the problems right off when they started occurring and corrected them, but it's a small group with people in place to do the work. Am I correct in what I'm saying?

Ms. Moir: We're not currently involved in fixing it, so it's hard for us to say.

Senator D. Black: I want to thank you both for being here. I find your report to be very open, very honest and, ultimately, devastating.

From the evidence you've given the committee, I have certainly formed an understanding of the government's role and failings. I think that's very clear from what you've shared with us.

I am less clear as to the role that IBM has played through this saga. You've made some helpful comments about the restrictiveness of the process, and I understand that. But I am puzzled that a firm of their reputation and depth would be, if I follow your suggestions through to their conclusion, so intimidated by their masters that they would not either recognize or identify that the project was broken. I would have thought, as an outside consultant, they would have had some obligation or responsibility to do so.

ce que vous avez énuméré. Chose certaine, il ne s'agit pas d'un projet à court terme. Il faudra un certain temps pour y parvenir, mais encore faut-il exercer une surveillance politique et embaucher une personne compétente, plutôt que d'accorder une promotion à un employé qui entreprendra le projet seul.

M. Alexander : Je pense que ce sont de très bonnes observations. Je suis sûr que vous connaissez la règle selon laquelle s'il faut un certain nombre d'années pour créer un problème, il en faudra probablement autant pour le régler.

La sénatrice Moncion : Je pense que ce qui arrive, c'est que beaucoup de problèmes sont gérés au quotidien. On apporte les correctifs au fur et à mesure que les problèmes surgissent. Peut-être que je me trompe, mais je crois qu'en ce moment, on a affecté suffisamment de gens pour gérer le système de paye, et malgré le fait qu'il y a beaucoup d'erreurs à rectifier, ils essaient de stabiliser la situation, de sorte que tous les employés puissent toucher leur rémunération hebdomadaire ou bihebdomadaire correctement. Après quelques années, ils doivent commencer à comprendre comment fonctionne le système Phénix. La plupart des gens sont rémunérés comme il se doit et conformément à leur contrat.

Je ne crois pas qu'il soit bien avisé de se lancer dans un autre projet aussi imposant que Phénix. Je pense qu'il vaut mieux stabiliser le système existant, du moins, c'est ce que nous ont dit les représentants de Statistique Canada. C'est ce qu'on a décidé de faire. J'ai posé la question au Sénat, et on m'a répondu la même chose. On a commencé à corriger les problèmes dès leur apparition, mais il y a un petit groupe de gens qui travaillent là-dessus. Est-ce que je me trompe?

Mme Moir : Nous n'avons pas pris part à la correction du système, alors il est difficile pour nous de nous prononcer là-dessus.

Le sénateur D. Black : Je remercie nos deux témoins de leur présence. J'ai trouvé votre rapport très ouvert, honnête et, à vrai dire, dévastateur.

À la lumière de votre témoignage, j'ai pu me faire une bonne idée du rôle du gouvernement et de ses erreurs. Ce que vous nous avez dit à ce sujet était très clair.

Par contre, je ne suis pas tout à fait sûr quant au rôle qu'a joué IBM dans toute cette saga. Vous avez dit que le processus avait été trop restrictif, mais je suis quand même étonné qu'une firme de la réputation et de la taille d'IBM, selon ce que vous me dites, soit intimidée par ses clients à un point tel qu'elle n'a pas su reconnaître ni comprendre que le projet était voué à l'échec. Or, en tant que consultant externe, il me semble qu'ils avaient une obligation ou une responsabilité de le faire.

How constrained was IBM? Do you believe those constraints were so effective that they basically neutered them? Let us have it.

Mr. Alexander: Well, it's a really good question. In doing the lessons learned report, we really tried to focus on trying to understand enough of what seemed to happen around transformation of pay administration that we could come up with lessons learned for future transformations. Although we had discussions with current IBM officials who were leading Phoenix, we didn't, for example, go back and talk to individuals at IBM who were there in the 2012 time frame or in the initial bid or talk to other firms as to why they didn't bid and why there was only one bidder.

Given the scope of what we had to do, we didn't really dive into, "How constrained did you feel," but in talking with the firms that were involved in this in various roles besides IBM, we very definitely got the feeling that it was a very strict command and control. "This is the contract, and we've asked you to do this. We haven't asked you to do these other things, so don't do them, please."

Having worked in Ottawa and worked with the federal government, procurement has a lot of authority and a lot of power. When they ask you to do things and the contract says this is exactly what you're supposed to do and not supposed to do, you can have some discussions, but in the end there is a black and white contract. The federal government is a very large contracting entity.

Senator D. Black: Why did the Government of Canada, given that point of view, even hire an outside consultant?

Mr. Alexander: Generally, system integrators are hired because the government doesn't have the experience configuring PeopleSoft or SAP or any of these large enterprise resource planning systems. There is expertise that would be imported by these firms. They have done it before. Whether this team had actually configured PeopleSoft for a complex pay situation, I'm not too sure, but they would have a lot of intellectual property as a firm that would say how can we do this quickly in terms of translating requirements into configurations and so on.

Senator D. Black: Do you find any contradiction between that point of view, which I completely agree with, and the fact that they were completely put on a short leash? Is there any contradiction there? "We're hiring you because you're the best, you can help us integrate, but by the way, we know how it's done, so we're going to tell you."

Mr. Alexander: Those are always challenging dynamics to work through. It would be interesting to discuss with various firms why there was only one bidder. This was a large contract

Dans quelle mesure IBM avait-elle les poings liés? Êtes-vous d'avis que ces contraintes l'ont empêchée d'agir?

M. Alexander : C'est une très bonne question. Dans notre rapport sur les leçons tirées, nous avons essayé de comprendre comment les choses se sont passées dans le cadre de la transformation de l'administration de la paye afin de tirer des leçons pour l'avenir. Même si nous avons eu des discussions avec les représentants actuels d'IBM qui ont dirigé la mise en œuvre de Phénix, nous n'avons pas parlé aux gens d'IBM qui étaient là en 2012 ou en début de course ni aux autres firmes qui n'ont pas soumissionné pour savoir pourquoi il n'y avait eu qu'un seul soumissionnaire.

Étant donné la portée de notre mandat, nous n'avons pas demandé à IBM à quel point elle s'était sentie entravée, mais en parlant avec d'autres sociétés qui ont joué divers rôles dans le processus, nous avons compris que le gouvernement était très strict et fermé aux négociations. Il voulait qu'on s'en tienne mordicus au contrat et exigeait qu'on n'en fasse pas plus que ce qui était demandé.

Comme j'ai travaillé à Ottawa et collaboré avec le gouvernement fédéral, je sais que le service d'approvisionnement a beaucoup d'autorité et de pouvoir. Lorsque le contrat stipule telle ou telle chose, le fournisseur a beau négocié, il est contraint de faire ni plus ni moins que ce qu'exige le contrat. Le gouvernement fédéral est une entité contractante très importante.

Le sénateur D. Black : À ce moment-là, pourquoi le gouvernement du Canada s'est-il même donné la peine d'embaucher un consultant externe?

M. Alexander : Habituellement, les intégrateurs de système sont embauchés parce que le gouvernement n'a pas l'expertise requise pour configurer PeopleSoft, SAP ou d'autres systèmes de planification des ressources de cette envergure. Par conséquent, il doit se faire appuyer par une entreprise qui s'y connaît bien. On l'a déjà fait par le passé. Que cette équipe ait configuré ou non PeopleSoft pour une situation complexe relative à la paye, je n'en suis pas certain, mais grâce à leur propriété intellectuelle, je sais qu'elle devrait être en mesure de configurer rapidement un système à partir des exigences énoncées et ainsi de suite.

Le sénateur D. Black : N'y a-t-il pas contradiction entre ce point de vue, que je partage entièrement, et le fait qu'on a accordé à cette entreprise très peu de latitude? N'est-ce pas contradictoire? « On vous embauche parce que vous êtes les meilleurs et que vous pouvez nous aider, mais soit dit en passant, nous savons mieux que vous ce qui doit être fait et nous allons vous dire quoi faire. »

M. Alexander : Ce sont des situations qui ne sont jamais évidentes. Il serait intéressant de discuter avec diverses entreprises pour savoir pourquoi il n'y a eu qu'un seul

that would provide a revenue stream for a number of years, and most private sector firms would go after that. The Government of Canada pays its bills as well. It's not as if something would happen to the Government of Canada. It's good, reliable money. The fact that only one firm is there is probably worth musing about, but it's not something we were able to do.

Ms. Moir: This trend away from advice and toward task authorizations or change orders is government-wide. Certainly PSPC does it, but other departments do too. There's this feeling that the private sector is there to do our bidding. "We know what we need. We know what's best. We're going to hire you to write this report, to do this set of tasks, to build this system the way we want it built." That's essentially what happened. It's pervasive of most contracts that come out from the federal government. It's prescriptive. The advisory function of the private sector, of the consulting firms, has been decreasing over time. Strategic advice from outside is not as valued as it used to be, quite frankly. It's not a surprise to me that IBM, having received this contract, when they tried to say, "Well, would you like us to review that plan for you?", it was, "No thank you; we're all set," and then, "Okay." As Jim said, the contract is in black and white. "I'm getting paid to do A, not B. They told me not to do B. They think they know what they're doing. I'm going to do A."

Senator Cools: I would like to thank the witnesses. In a special sort of way, I admire you. You've said some very daring things that touched me deeply. You talk about the pervasive cultures in government. Risk aversion was one of them. The other thing you raised was the disinclination to report. I assume if they were reluctant to report, they were also reluctant to hear bad news. When I put this in my mind and grind it around and look for the results to come out, the only way to describe this is a colossal failure of leadership and management at every level.

I don't understand how the Government of Canada could be in this position. I still don't. I've been grappling with this for a few days. If we were in a developing Third World country, you might be able to understand it and accept it, but we're not there. We're in one of the most modern and progressive states of all time, known for its proper dealings all over the world. Do you have any idea as to how these terrible events could have happened? It's incredible. It's like we're in outer space.

Ms. Moir: Thank you for your comments and observations. You're correct. Reading the report, it's damning, for sure.

soumissionnaire. Il s'agissait d'un énorme contrat qui aurait généré des revenus pour plusieurs années, et il me semble que la plupart des entreprises du secteur privé auraient trouvé ce contrat alléchant, d'autant plus que le gouvernement du Canada paie ses factures. Ce n'est pas comme si le gouvernement n'allait pas être en mesure de payer. Il s'agit d'un revenu fiable. En effet, il y aurait peut-être lieu de se demander pourquoi il n'y a eu qu'un seul soumissionnaire, mais ce n'est pas une question sur laquelle nous nous sommes penchés.

Mme Moir : Cette habitude de tourner le dos aux conseils et de donner des ordres est ancrée partout au gouvernement. Chose certaine, SPAC le fait, mais d'autres ministères le font également. On a l'impression que le secteur privé est là pour répondre à nos appels d'offres. « Nous savons ce dont nous avons besoin. Nous savons ce qui est le mieux. Nous allons vous embaucher pour rédiger ce rapport, exécuter ces tâches et concevoir ce système comme nous l'entendons. » C'est, en gros, ce qui s'est passé. C'est d'ailleurs le cas de la plupart des contrats du gouvernement fédéral. C'est prescriptif. La fonction consultative du secteur privé, des sociétés d'experts-conseils, a diminué au fil du temps. À vrai dire, les conseils stratégiques de l'extérieur ne sont plus aussi précieux qu'ils l'étaient auparavant. Il ne faut donc pas s'étonner qu'IBM, ayant obtenu ce contrat, ait offert au gouvernement de réviser le plan et que celui-ci ait refusé. « On n'a pas besoin de vos conseils .» Comme Jim l'a dit, la firme doit s'en tenir au contrat. On lui demande de faire ni plus ni moins que ce qui est stipulé dans le contrat. Elle n'a donc pas le choix.

La sénatrice Cools : J'aimerais remercier nos témoins. Je dois vous dire que je vous admire. Vous avez dit des choses qui m'ont interpellée. Vous avez notamment parlé de certaines cultures omniprésentes au sein du gouvernement, dont celle de l'aversion au risque. Vous avez aussi mentionné la réticence à signaler les problèmes, quels qu'ils soient. Je suppose que si les gens étaient réticents à signaler des problèmes, ils étaient aussi réticents à entendre de mauvaises nouvelles. Quand je réfléchis à tout cela et que j'analyse la situation, je me dis qu'on a ici affaire à un échec lamentable sur le plan du leadership et de la gestion, et ce, à tous les niveaux.

Je ne comprends pas comment le gouvernement du Canada a pu se mettre dans une telle position. Je ne peux pas le concevoir. Si nous étions dans un pays du tiers monde, on pourrait mieux comprendre et accepter la situation, mais ce n'est pas du tout le cas. Nous sommes l'un des États les plus modernes et les plus progressistes qui soient, et nous sommes reconnus pour nos bonnes relations dans le monde entier. Avez-vous une idée de la façon dont cette situation aurait pu se produire? C'est incroyable. C'est comme si nous étions sur une autre planète.

Mme Moir : Je vous remercie pour vos observations. Effectivement, vous avez raison. Le rapport est tout à fait accablant.

Coming back to the fundamental underestimation of the complexity, they thought they were doing two things: moving compensation advisors and centralizing and building. We heard the phrase, "We're replacing a calculator." That's what they thought was happening. "We are moving people around. We do that all the time. We centralize services, we workforce adjust our staff, that's regular business and we build systems. We've done that before. IBM has done that before. Contracts look like this. This is what the tasks are."

If they had properly assessed the complexity and the size and the scope, and said that they were changing business processes, changing culture, or, "We're really bad at this. How do we manage around that culture?" — they needed more private sector oversight, quite frankly. Hire someone to come in and do a large study halfway through and see if you're on track. But they didn't understand the scope, and therefore they didn't apply those necessary tools to ensure that things were on track.

Senator Cools: Could you attempt to even suggest to us what the total cost of this failure has been? It's a calamity. Have you any idea what the total cost will be to government at the end of the day?

Ms. Moir: I'm not in a place to guess. I'm sorry.

Senator Cools: I have no doubt it will be huge. It is quite a magnitude.

Senator D. Black: Senator Cools, the minister told us last week it was $642 million and counting.

Senator Marshall: I'm back to thinking about the future. I found the report really interesting because it tells what happens. Unless the lessons learned were really learned in government, they're not going to be much benefit.

The government is trying to fix Phoenix. The system itself was so huge and complex, and you're saying that one of the reasons for the problems that they had was they underestimated the complexity. It seems to me that it's also possible now, because of the problems they're encountering, that they are underestimating the complexity of the problems that they have to fix.

You talk in your report about all of these individuals or departments — Treasury Board, Chief Information Officer — all of these positions that should have had bigger involved in the project. You're talking about the culture. Isn't it still a problem? I mean, the culture hasn't changed, and now we're looking at the possibility of a new system.

Encore une fois, on a sous-estimé la complexité de l'initiative. Le gouvernement croyait faire deux choses : d'une part, déménager les conseillers en rémunération et, d'autre part, centraliser les services. Comme on l'a souvent entendu, ils « remplaçaient une calculatrice ». C'est ce qu'ils pensaient de la situation. « Nous allons déplacer des employés. Nous le faisons tout le temps. Nous allons centraliser des services, ajuster notre personnel et instaurer des systèmes, comme nous le faisons régulièrement. Nous l'avons déjà fait par le passé. IBM l'a déjà fait également. C'est ce qui se trouve dans les contrats. Voilà ce qu'il y a à faire. »

Si le gouvernement avait pris la peine de bien évaluer la complexité et la réelle ampleur de l'initiative en sachant qu'il apportait des changements aux processus opérationnels, à la culture, ainsi de suite, il aurait su qu'il n'était pas à la hauteur et qu'il avait besoin d'être mieux encadré par le secteur privé. Il aurait embauché quelqu'un à mi-chemin pour mener une étude et évaluer la situation. Cependant, rien de tout cela n'a été fait et, par conséquent, le gouvernement n'était pas outillé pour assurer le succès de cette initiative.

La sénatrice Cools : Auriez-vous une idée du coût total de ce fiasco? C'est une catastrophe. Au bout du compte, combien ce fiasco aura-t-il coûté au gouvernement?

Mme Moir : Je ne peux même pas deviner. Je suis désolée.

La sénatrice Cools : J'imagine que le coût sera colossal.

Le sénateur D. Black : Sénatrice Cools, le ministre nous a dit la semaine dernière qu'on en était à 642 millions de dollars jusqu'à maintenant.

La sénatrice Marshall : Nous devons maintenant nous tourner vers l'avenir. J'ai trouvé votre rapport fort intéressant, car il explique ce qui s'est réellement produit. Cependant, il ne sera pas d'une grande utilité si le gouvernement n'en tire pas des leçons.

Le gouvernement essaie désormais de réparer Phénix. Le système en tant que tel est vaste et complexe, et vous dites qu'on a sous-estimé la complexité de l'initiative. Étant donné tous les problèmes auxquels on est confrontés en ce moment, serait-il possible qu'on sous-estime la complexité des problèmes à résoudre?

Dans votre rapport, vous parlez de toutes ces personnes ou de tous ces ministères — le Conseil du Trésor, le dirigeant principal de l'information — qui auraient dû participer plus activement au projet. Il est aussi question de la culture. N'est-ce pas toujours un problème? On envisage la possibilité de mettre en place un nouveau système, et pourtant, la culture n'a aucunement changé.

The public service has to cope with the fixing of the system, and now it looks like they might have to cope with an entirely new system. You were in there talking to people. How capable is the public service now of going forward and even doing another project of this magnitude? They aren't even getting paid right now, or they're not getting paid accurately. That's a problem. They have this risk-averse culture. What's your assessment? How capable would they be to take on another big project, even to fix this big problem?

Ms. Moir: Well, it certainly depends on the extent to which they have read these lessons and started applying them, for sure. There are lots of very smart, intelligent, effective people within the federal government. Hopefully, as they move forward, they will engage private sector experts early and often, and different experts, not just experts from one firm or even experts only from Canada, but look outside the country and look for people that can guide them to make sure that whatever comes next is fully scoped and properly thought out.

In terms of the stabilization of the system, if this committee had called the project responsibles before them even two or three years ago, you probably would have had a couple of representatives from PSPC before you. On February 6, you had representatives from OCRO, Comptroller General and PSPC, so they are starting to work together. They are starting to understand that it's not just the people building the system that need to be accountable for it.

I don't know if that answers your question fully, senator.

Senator Marshall: I'm more interested in the public service as a whole having to implement a new system or even having to implement the fixes to the current system.

You spoke to the people. You interviewed them for your report, so you must have some type of assessment. I would think there would be people now in the public service who, if you told them, "By the way, we're scrapping Phoenix. We did this multi-year project over 10 years, and listen, it didn't work out, so we're going to do it all over again," I can imagine some public servants throwing up their hands and saying, "I give up. I'm not even getting paid right. I just give up."

I'm just trying to get a handle on what's the feeling in the public service? What do you think? Do you think they would be capable of another 10 years of doing a similar project? It's the same people.

Ms. Moir: It's the same people, and there's no doubt that when we did workshops with compensation advisors and employers and line managers, the incredible frustration, obviously, but also fatigue, and that was even a year ago. We haven't spoken with public servants on Phoenix since then, but I can only imagine that that sense of frustration and fatigue has only deepened. However, we have a system. It's been two years

La fonction publique doit non seulement réparer le système, mais il se peut qu'elle ait aussi à composer avec un tout nouveau système. Vous avez parlé aux gens. Dans quelle mesure la fonction publique est-elle capable d'aller de l'avant et de mener un autre projet de cette ampleur? De nombreux fonctionnaires ne sont pas rémunérés correctement en ce moment. C'est un problème. Et il y a cette aversion au risque. Qu'en pensez-vous? Seront-ils en mesure d'assumer un autre projet d'une telle envergure, seulement pour remédier au problème?

Mme Moir : Chose certaine, cela dépend de la mesure dans laquelle ils ont appris les leçons et qu'ils les appliqueront. Il y a beaucoup de gens très intelligents et efficaces au sein du gouvernement fédéral. Il faut espérer qu'à l'avenir, ils feront appel à des experts du secteur privé en début de parcours, non seulement à des experts de plusieurs entreprises du Canada, mais aussi de l'étranger. Ils devront se faire appuyer par des gens qui pourront bien les conseiller et les aider à mieux évaluer l'ampleur des prochaines initiatives.

Pour ce qui est de la stabilisation du système, si le comité avait convoqué les responsables du projet il y a deux ou trois ans, il aurait sans doute accueilli quelques représentants de SPAC. Le 6 février, vous avez entendu des représentants du BAPGR, du Bureau du contrôleur général et de SPAC, et il y a un début de collaboration. On commence à comprendre que ce ne sont pas que les gens qui établissent le système qui doivent rendre des comptes.

Je ne sais pas si cela répond bien à votre question, sénatrice.

La sénatrice Marshall : Je m'interroge surtout à propos de la mise en œuvre d'un nouveau système à l'échelle de la fonction publique, ou encore de l'application de correctifs au système actuel.

Vous avez parlé aux gens. Vous leur avez posé des questions pour préparer votre rapport, alors vous devez en avoir une idée. Je présume qu'il y a des fonctionnaires, qui sont tout simplement découragés à l'idée de revenir à la case départ, sachant qu'on songe à jeter Phénix aux poubelles, un projet qu'on a mis 10 ans à mettre en place. J'imagine leur réaction : « J'abandonne. Je ne suis même pas payé correctement; c'est trop. »

J'essaie seulement de tâter le pouls de la fonction publique. Qu'en dites-vous? Pensez-vous que les fonctionnaires sont prêts à consacrer encore 10 ans à un projet semblable? Ce sont les mêmes personnes.

Mme Moir : Ce sont les mêmes personnes. Quand nous avons fait les ateliers avec les conseillers en rémunération, les employeurs et les chefs de section, leur frustration était évidemment palpable, mais aussi leur fatigue. Et c'était il y a un an. Nous ne leur avons pas parlé de Phénix depuis, mais je me doute bien que leur frustration et leur fatigue ne sont que plus grandes. Par contre, le système en place a été lancé il y a deux

since launch and we haven't addressed things. So it wouldn't surprise me if there was a sizeable portion of the public sector community feels we need something different because what we have isn't working, but that would be a supposition on my part.

Senator Marshall: "Fatigue" is a good word. Thank you very much.

Senator Pratte: I want to go back to what you said about the loss of hundreds of compensation advisors. That was, of course, a result of the consolidation project.

I'm a bit confused as to the linkage between the modernization, the Phoenix project, and the consolidation project. Did both projects just happen to be launched at the same time, or is there really a link between the two? Did they need to go together, or did it just happen and they thought they could do both at the same time?

Mr. Alexander: Our understanding from review of documents and from discussions with individuals who were involved at the time is that these two initiatives were linked conceptually, that the modernization of the pay system, the actual software solution, would be such that a lot more pay files could be handled by one person and therefore we didn't need as many people. Similarly, consolidating people into one location would allow for a large centre, critical mass and hopefully some efficiencies out of that.

The order in which they were done was — we spoke to that in our report, that to actually harvest the savings by releasing the people and consolidating into Miramichi in advance of the system being up and being properly utilized was backwards from what anyone would do. Similarly, anticipating that you would get savings as soon as it went live, that never happens. There's always a drop in productivity and then you will eventually come back up again.

So they were linked, but they appear to have been done in the wrong order, for possibly — well, I won't speculate why they were done in the wrong order.

Ms. Moir: I would say not only the wrong order, but they weren't even managed together. They were part of the same Treasury Board submission. They were talked about together as TPA, these things together, but you can't find a report or a plan, a change management plan, that talks about them together. It's always pay modernization or pay consolidation. The senior project advisory committee, the SPAC, was focused on pay modernization exclusively. They had separate committees for the first several years of the initiative. It wasn't until 2013 that the senior project advisory committee started getting updates about pay consolidation. But they were updates. It wasn't a meaningful linking. So while they were under the same TPA umbrella, they were not managed together in any way.

ans, et rien n'a encore été réglé. Je ne serais pas surprise si une bonne partie des fonctionnaires se disaient en faveur d'un nouveau système, puisque celui que nous avons ne fonctionne pas. Cela reste cependant une supposition de ma part.

La sénatrice Marshall : Fatigue, c'est le cas de le dire. Merci beaucoup.

Le sénateur Pratte : Je veux revenir sur vos commentaires concernant la perte de centaines de postes de conseiller en rémunération, qui a, bien sûr, été le résultat d'un projet de centralisation.

Je ne suis pas sûr de comprendre le lien entre la modernisation du système de paye, le projet Phénix, et le projet de regroupement des services de paye. Est-ce que le hasard a voulu que les deux soient lancés en même temps, ou y a-t-il véritablement un rapport entre les deux?

M. Alexander : Après avoir consulté divers documents et discuté avec des gens ayant pris part à tout cela, nous avons compris que les deux initiatives faisaient partie du même plan. On disait qu'avec la modernisation du système de paye, la solution logicielle en tant que telle, les conseillers pourraient traiter beaucoup plus de dossiers, et qu'il ne serait plus nécessaire d'en employer autant. Parallèlement, l'idée était d'obtenir une masse critique d'employés en les regroupant dans un seul centre de traitement, et peut-être ainsi gagner en efficacité.

Nous l'avons souligné dans notre rapport, mais les choses ont été faites à l'envers. Pour effectivement réaliser des économies, il n'aurait pas fallu mettre à pied tous ces conseillers et envoyer les autres à Miramichi avant même que le système ait été mis en place et qu'il ait fait ses preuves. De plus, on s'attendait à des économies dès son lancement, mais ce n'est jamais le cas. Il y a toujours une baisse de productivité avant qu'on ne reprenne le cours normal des choses.

Alors, les deux projets étaient liés, mais il semble qu'on ait procédé à l'envers, peut-être pour... Bon, je ne vais pas m'avancer sur les raisons derrière ce désordre.

Mme Moir : Non seulement les choses ont été faites à l'envers, mais les deux projets ont été administrés de manière indépendante. Ils faisaient partie de la même présentation au Conseil du Trésor; c'était les deux volets de l'initiative de Transformation de l'administration de la paye. Cependant, il est impossible de trouver un rapport ou un plan de gestion du changement qui aborde les deux projets comme un tout. Il est toujours question soit de la modernisation de la paye, soit du regroupement des services de paye. Le Comité consultatif supérieur de projet, le CCSP, se concentrait exclusivement sur la modernisation de la paye. Des comités distincts avaient été formés pour les premières années de l'initiative. Ce n'est qu'en 2013 que le comité consultatif supérieur a commencé à recevoir

As Jim says, in our opinion they were implemented in the wrong order, but they were running on such completely parallel tracks that nobody thought about, "Let's do this and then that," because the pay modernization team was thinking about replacing a calculator and the pay consolidation team was thinking about establishing a pay centre in Miramichi.

Senator Pratte: Is my understanding correct from your report that once they let the 600 compensation advisors go, in a way, they had to go live because they didn't have those advisors anymore. They just had to go live with the new system because they didn't have the old system to rely on anymore.

Ms. Moir: That's correct. It's in our report, as you say. That's certainly what everybody told us. "Even if we knew how much trouble we were in, we still had to go live because we didn't have compensation advisors in departments and agencies any longer."

However, our report also states that it's not impossible to reverse these sorts of decisions if it's dire enough. I'm not an expert in these things, but I believe it would have required ministerial sign-off to say, "We changed our mind, we don't want to workforce adjust these people. Please come back. Your job isn't actually up."

It's not that it was impossible to reverse that decision, but it would have been a major decision and it would have required everybody to have a full grasp and understanding of how much trouble we were in at the time, which wasn't fully understood or accepted.

Senator Pratte: Actually, what they're doing now is calling these people back.

Ms. Moir: That's correct.

Senator Eaton: Just to get back to your study again, union officials told us, when they came here, that there had been no interaction about the pay problems between Phoenix and the officials in Australia, the Queensland Health Department, which also implemented a similar system from IBM to manage its 78,000 employees. In your report, there was no mention of the Queensland experience. Why? Because you didn't feel it was instructive? That's one question. Do you think government itself consulted with other organizations with pay problems?

des mises à jour concernant le regroupement des services de paye. Par contre, il ne s'agissait que de mises à jour; il n'y avait pas de liens étroits entre les deux. Même si les deux projets s'inscrivaient dans le cadre de la même initiative, ils n'ont jamais été administrés de façon coordonnée.

Comme Jim l'a indiqué, nous sommes d'avis que les choses ont été faites à l'envers, mais comme les deux projets ont suivi des trajectoires totalement différentes, personne n'a pensé à l'ordre de mise en œuvre. L'équipe de la modernisation de la paye s'affairait à remplacer une calculatrice, et l'équipe de la consolidation était occupée à mettre sur pied un centre de paye à Miramichi.

Le sénateur Pratte : Si j'ai bien interprété votre rapport, après avoir mis à pied les 600 conseillers en rémunération, le gouvernement n'avait d'autre choix, en quelque sorte, que de lancer le système, puisque les conseillers n'étaient plus là pour faire le travail. Ne pouvant plus compter sur l'ancien système, il a dû aller de l'avant avec le nouveau.

Mme Moir : C'est exact. Cela se trouve dans notre rapport, comme vous l'avez dit. C'est ce que tout le monde nous a dit. Même s'ils savaient que c'était une catastrophe en devenir, ils n'avaient pas le choix de lancer le système, puisque les ministères et organismes n'avaient plus de conseillers en rémunération.

Toutefois, nous soulignons aussi dans notre rapport qu'il n'est pas impossible de revenir sur une telle décision si la situation le justifie. Je ne suis pas experte en la matière, mais je crois qu'il aurait fallu l'approbation du ministère pour annuler le réaménagement des effectifs et rappeler les conseillers au travail.

Il n'était pas impossible de revenir en arrière, mais c'était une décision majeure à prendre, et pour cela, tout le monde aurait dû comprendre à quel point la situation était catastrophique. À ce moment-là, certains ne l'avaient pas compris ou ne voulaient pas se l'avouer.

Le sénateur Pratte : C'est en fait ce qui se passe en ce moment; on rappelle les conseillers mis à pied.

Mme Moir : Effectivement.

La sénatrice Eaton : Pour en revenir à votre étude un moment, nous avons entendu les témoignages de représentants syndicaux, et ils nous ont dit que jamais on n'avait discuté des problèmes engendrés par Phénix avec les représentants du ministère de la Santé du Queensland, en Australie, qui avait mis en place un système semblable conçu par IBM pour ses 78 000 employés. Votre rapport ne fait pas mention de l'expérience du Queensland. Pourquoi? Ce n'était pas utile, à votre avis? C'est ma première question. Pensez-vous que le gouvernement a, lui, consulté d'autres organisations qui ont été aux prises avec des problèmes de paye?

Ms. Moir: We didn't include it in our study. Our mandate was fairly clear: talk to the people involved in what happened over the last eight years or so and try to find out what happened wrong. We certainly looked at international best practices. We sort of referred to those in our report — "As leading practice would suggest . . ." So you're correct; we didn't specifically make mention of the Australia case.

As to whether government officials consulted them or met with them, it was not mentioned in our consultations. We didn't hear about the meeting they had with Australia or anything like that. Why didn't they meet with them? I don't know. Although, recall that they thought they were simply replacing a calculator, so perhaps they didn't see the need.

Senator Eaton: Are there countries in the G7 who have centralized pay systems for their public services?

Ms. Moir: I don't know.

Senator Eaton: Do the U.S., France, Germany, England?

Mr. Alexander: When we asked that question, we were given examples of changes that have happened in, for example, Alberta. I think they went to a centralized pay system.

Senator Eaton: I'm not laughing at you, but Alberta doesn't really compare with its population.

Mr. Alexander: It's not the right scale at all.

We were not able to find examples of that. We were told, as we dug in a little bit, that one of the things that was very unique about the Canadian solution that IBM was asked to put into place is that PeopleSoft is a software package that does all of human resources and all of compensation and things like that. It will actually even do finances and pieces like that. But what PSPC or PWGSC asked to be implemented was only the compensation portion of PeopleSoft. What we had heard is that no other organization that anyone was aware of had ever split off HR from compensation and then tried to stitch them together afterwards. Because all the departments ran HR systems, some of them being PeopleSoft, and then PSPC ran Phoenix. They come out of the box sort of talking to each other. They split them apart and then tried to knit them together again.

That's, again, one of those things that, in retrospect, you look at and wonder: Why was that split done? Because it just increases risk and complexity so much.

Mme Moir : Nous n'avons pas abordé le sujet dans notre étude. Notre mandat était clair : parler aux personnes concernées de ce qui s'est passé au cours des huit dernières années, et déterminer pourquoi cela a tourné au vinaigre. Nous avons effectivement examiné les pratiques exemplaires à l'échelle mondiale. Nous y avons fait référence dans notre rapport : « ... selon les pratiques exemplaires... » Mais vous avez raison, nous n'avons pas parlé précisément du cas de l'Australie.

Si des représentants du gouvernement les ont consultés ou rencontrés, cela n'a pas été mentionné dans nos entretiens. Nous n'avons pas entendu parler d'une rencontre avec le gouvernement australien. Pourquoi cela n'a-t-il pas été fait? Je ne le sais pas. Par contre, il faut se rappeler qu'ils croyaient essentiellement remplacer une calculatrice, alors peut-être qu'ils n'ont pas jugé que c'était nécessaire.

La sénatrice Eaton : Est-ce que d'autres pays du G7 ont recours à un système de paye centralisé pour leurs fonctions publiques respectives?

Mme Moir : Je ne sais pas.

La sénatrice Eaton : Les États-Unis, la France, l'Allemagne, l'Angleterre?

M. Alexander : Quand nous avons posé la question, on nous a, entre autres, donné l'exemple de l'Alberta. Je crois que la province a adopté un système de paye centralisé.

La sénatrice Eaton : Je ne me moque pas de vous, mais on est loin du compte avec la population de l'Alberta.

M. Alexander : Ce n'est pas du tout la même échelle, en effet.

Nous n'avons pas été en mesure de trouver d'autres exemples. En creusant un peu, nous avons appris que la solution du Canada est unique en soi. Le gouvernement a demandé à IBM de mettre en place PeopleSoft, un logiciel prenant en charge toutes les opérations de ressources humaines, de rémunération, et plus encore. Il y aurait même une composante liée aux finances. Cependant, SPAC ou TPSGC a demandé à ce que seul le volet rémunération de PeopleSoft soit mis en place. Il semble qu'aucune autre organisation n'ait jamais essayé de dissocier le volet des RH de celui de la rémunération, pour tenter de les rattacher plus tard. Tous les ministères avaient leur système de RH, et certains utilisaient déjà PeopleSoft. Puis, SPAC a lancé Phénix. Les ministères se sont manifestés, et le gouvernement a décidé de séparer les différents volets, pour essayer de les recoudre plus tard.

Encore là, avec le recul, il y a lieu de se demander pourquoi on a procédé ainsi. Cela ne pouvait qu'accroître les risques et compliquer considérablement les choses.

Senator Eaton: That's one of the things that Minister Qualtrough said last week, that they were trying to put back together again Humpty Dumpty. HR systems.

Mr. Alexander: Exactly.

Senator Eaton: One last question: Were you given complete, free access to everybody? Did both ministers, Treasury Board and Procurement Services, everybody, help you? Did everybody speak? Were they open? So you had no problems?

Ms. Moir: We had no problems. We didn't speak at the political level, so we didn't speak with the ministers or the President of the Treasury Board. We did speak with the deputy minister community, however, right down to employees. If someone suggested a name in an interview, for example — "Make sure you talk to this person" — we would make an effort to talk to that person. Same thing with documents. "Have you seen the plan that came out in 2013?" We would ask to see the plan from 2013, and we had full access.

Senator Moncion: My question is about the project analysis that was done. I don't know if you've assessed that, but how knowledgeable were the people who were working on the software solution or making comment or bringing forward the expectations of the system? How knowledgeable were they on HR and pay issues? Because it's complex. A lot of times people think that pay is easy. It's not. It's a very complex department to run because there are so many checks and balances, and there are so many things that need to be integrated. I'm just wondering: How knowledgeable were the people who were putting this project forward? How knowledgeable were they about pay systems?

Mr. Alexander: Our understanding is that there was a lot of input from those who would be involved in PSPC and the regional pay system and the role of Public Works at the time in doing the pay process. What there wasn't necessarily as much knowledge on was the nuances of pay that would happen in Corrections or in Health Canada for nursing in the North or for Coast Guard ships and so on. I think there was really good knowledge of a lot of the pay that would happen that PSPC would see, but, as I mentioned earlier, so much of it was in the minds of those 20- and 30-year veterans of compensation who would work in every department. I remember, when I started off way back when, when I was doing shift work within the government, I would go and talk to the compensation advisor, and she'd help me with a problem and explain it to me or fix it. That's the part, that complexity and diversity, that to our understanding wasn't really well understood.

La sénatrice Eaton : C'est, entre autres, ce que nous a dit la ministre Qualtrough la semaine dernière. Ils essaient de recoller les morceaux de Humpty Dumpty. Les systèmes de RH.

M. Alexander : Exactement.

La sénatrice Eaton : Une dernière question : vous a-t-on permis de parler librement à tout le monde? Est-ce que les deux ministres, le Conseil du Trésor et les services d'approvisionnement, tout le monde, vous ont aidé? Tout le monde a accepté de vous parler? Pas de porte fermée ni de problème?

Mme Moir : Nous n'avons pas eu de problème. Nous n'avons pas parlé à la classe politique, alors nous n'avons pas posé de questions aux ministres ni au président du Conseil du Trésor. Par contre, nous avons parlé aux sous-ministres et à leurs subalternes, jusqu'aux employés. Si quelqu'un nous disait qu'il fallait parler à telle ou telle personne, nous faisions ce qu'il fallait pour nous entretenir avec elle. Même chose pour les documents. Si on nous disait : « Avez-vous vu le plan de 2013? », nous demandions à voir ce document, et on nous y donnait pleinement accès.

La sénatrice Moncion : Ma question porte sur l'analyse du projet. Je ne sais pas si vous vous êtes penchés sur la question, mais quelles étaient les compétences de ceux qui ont travaillé à la solution logicielle, ou qui étaient chargés de formuler des commentaires ou de présenter les attentes du gouvernement? Connaissaient-ils bien les enjeux en matière de RH ou de paye? C'est complexe. On pense souvent que la rémunération, c'est simple, mais ce n'est pas le cas. C'est un département très complexe, parce que son bon fonctionnement dépend de la multitude de vérifications à faire. Il y a donc beaucoup d'éléments à intégrer à un système. D'où ma question : les personnes chargées du projet connaissaient-elles bien les systèmes de paye?

M. Alexander : Ce qu'on nous a dit, c'est que les personnes concernées à SPAC et aux bureaux de paye régionaux avaient participé de près à la définition du rôle de Travaux publics, à l'époque, et du processus de rémunération. Là où l'information a pu manquer, c'est concernant les variantes pouvant se présenter au service correctionnel ou à Santé Canada, pour le travail d'infirmière dans le Nord, ou encore à la Garde côtière. Je crois qu'on avait très bien compris ce qu'impliquaient les services de paye pour SPAC, mais comme je le disais tout à l'heure, la référence dans ce domaine, c'était les conseillers en rémunération comptant une vingtaine ou une trentaine d'années d'expérience dans chacun des ministères. À mes débuts, il y a jadis, je travaillais par quarts au gouvernement. Quand j'avais un problème, j'allais voir la conseillère en rémunération, et c'était elle qui m'expliquait tout cela ou qui corrigeait la situation. D'après ce que nous avons pu voir, l'équipe a quelque peu sous-estimé la complexité et la diversité des transactions.

The Chair: Before we close, honourable senators, I would like to ask a few questions of our witnesses.

For the record, going back to February 21, we have a total exact number of 626,000 outstanding issues relating to documents to be shared, documents to be corrected, and also the pay system itself within that context.

According to your report, in one of the lessons, lesson 14, you say that the government should learn from the TPA initiative to launch any required new IT solution only after it has been fully tested, with end-to-end real-life simulation — and you touch a bit on it — using a broad spectrum of real users.

Were you surprised to have to remind the federal government to sufficiently test such a complex technological solution before launching it, keeping in mind that many departments and agencies did bring to the attention of government that they were going to have problems?

Ms. Moir: Yes. Were we surprised? Absolutely. Pretty much everybody we talked to talked about the testing and the fact that it was inadequate. We talked to people who actually participated in the tests. They did some testing in departments, but it was done over weekends. It was done at the last minute. It was done, for example, in Parks, at the wrong time of year, when they didn't have any students on the roster. The whole student issue has been a huge complicating factor because of the seasonality and the fact that they have to do terminations and hires and the rest of it. As I say, we reviewed that report. It was dated January 2016. We were surprised that things were moving forward despite the state of that report that talked about outstanding issues and coded them in terms of how critical they were, things like acting, which we know is part of the sticking points that we're still living with today.

The Chair: You're professionals. I'm not putting an iota of doubt on the professionalism of your company and what I've seen this morning. However, the question I'd like to ask is this: How long do you think, with the outstanding issues that we have now, it will take for the present system, if it can, to find solutions? How many years do you think it will take?

Mr. Alexander: Let me just go back to a rule of thumb. I would say that if it took from 2008 when this was conceived, or maybe 2012 when the contract was there, to maybe you could say 2016 or 2018, where we are now, those numbers of years, whether it be six years or whatever, if it takes that long to get yourself into a hole, it will take something like that. If you can do it in half the time, you're doing great, but it's not going to be months when it has taken multiple years to get into a problem of

Le président : Avant de conclure, honorables sénateurs, j'aimerais poser quelques questions aux témoins.

À titre d'information, en date du 21 février, le nombre total de dossiers en attente est de 626 000. Il peut être question de documents à transmettre, de documents à corriger, et même de corrections à apporter au système de paye en tant que tel.

Dans votre rapport, à la leçon 14, vous dites qu'à la lumière de l'initiative de Transformation de l'administration de la paye, le gouvernement devrait savoir qu'il faut lancer toute nouvelle solution technologique seulement après l'avoir soumise à des essais complets au moyen de simulations complètes basées sur des situations réelles, et ce, à l'aide d'un large échantillon d'utilisateurs réels.

Est-ce que cela vous a étonnés d'avoir à rappeler au gouvernement fédéral qu'il faut soumettre à des essais complets une nouvelle solution technologique aussi complexe? Sachant, surtout, que bon nombre de ministères et organismes avaient sonné l'alarme au préalable.

Mme Moir : Avons-nous été étonnés? Absolument. La quasi-totalité des gens, à qui nous avons parlé ont fait mention de la mise à l'essai inadéquate. Nous avons parlé à des gens qui ont participé aux essais. Des simulations ont été effectuées dans les ministères, mais cela a été fait pendant la fin de semaine, et elles ont été organisées à la dernière minute. À Parcs Canada, par exemple, les simulations ont eu lieu au mauvais moment de l'année, puisqu'il n'y avait aucun étudiant sur la liste de paye. Beaucoup d'erreurs ont été rapportées pour les postes étudiants, car il s'agit d'emplois saisonniers, qui supposent des cessations d'emploi et de nouvelles embauches, et tout ce qui vient avec. C'est un facteur qui complique considérablement le traitement de la paye. Nous avons consulté ce rapport, qui était daté de janvier 2016. Nous avons été surpris de voir qu'on avait choisi d'aller de l'avant malgré toutes les erreurs signalées, codées en fonction de leur gravité. Je pense notamment aux nominations intérimaires, qui sont au nombre des choses qui posent problème encore aujourd'hui.

Le président : Vous êtes des professionnels. Je ne doute pas une seconde du professionnalisme de votre entreprise ni de ce que j'ai vu ici ce matin. J'aimerais tout de même vous poser la question suivante : compte tenu de tous les dossiers en attente d'une résolution, combien de temps pensez-vous qu'il faudra pour tout régler avec le système actuel, si c'est possible? Combien d'années cela prendrait-il, selon vous?

M. Alexander : Revenons à la règle de base. Si on remonte à la conception du système en 2008, ou peut-être à la passation du marché en 2012, jusqu'à 2016 ou 2018, où nous en sommes aujourd'hui, environ six ans se sont écoulés. Donc, si on a mis six ans à creuser ce fossé, il en faudra autant pour en sortir. Si vous arrivez à couper ce délai de moitié, ce serait fantastique, mais on ne peut pas espérer de régler en quelques mois une situation qui dégénère depuis des années. C'est

the magnitude of this. This is an incomprehensible problem in terms of how complex it is and how many people are affected in so many ways.

The Chair: To the two witnesses from Goss Gilroy Inc., thank you very much for your professionalism and the information you shared with us. It was no doubt very informative and even educational.

Honourable senators, I want to thank you very much. If you permit me, I would like to have a short meeting, an in-camera discussion, in order to share with you the agenda coming in the next few weeks.

(The committee continued in camera.)

incompréhensible; c'est tellement complexe et cela touche tellement de gens, et de multiples façons.

Le président : Aux représentants de Goss Gilroy Inc., merci beaucoup de votre professionnalisme et pour toute l'information que vous nous avez donnée. Ce fut certainement très intéressant et même éclairant.

Honorables sénateurs, merci beaucoup. Si vous me le permettez, j'aimerais que nous poursuivions la séance à huis clos un moment, afin de discuter de notre programme des prochaines semaines.

(La séance se poursuit à huis clos.)

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, March 28, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:47 p.m. to study such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance (topic: Phoenix pay system problems).

Senator Percy Mockler (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance. My name is Percy Mockler, a senator from New Brunswick and chair of the committee. I wish to welcome all of those who are with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online. As a reminder to those watching, the committee hearings are open to the public and also available online at sencanada.ca.

Now, I would like to ask the senators to introduce themselves, please.

[*Translation*]

Senator Moncion: Lucie Moncion from Ontario.

[*English*]

Senator D. Black: Doug Black, Alberta.

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

Senator Eaton: Nicky Eaton, Ontario.

The Chair: I would like to recognize the clerk of the committee, Gaëtane Lemay, and our two analysts, Sylvain Fleury and Alex Smith, who team up to support the work of this committee.

This evening, honourable senators, we continue our study on the Phoenix pay system problems and challenges.

For the first hour, by video conference, we have Michael Walsh from Queensland Health, in Australia. I have been made aware that for you, it's Thursday morning at 8:50, and here in Canada, it's 6:50 on Wednesday evening, so thank you for accepting our invitation.

Mr. Walsh was at the forefront when, in March 2010, Queensland Health, a government department in the Australian state of Queensland, went live with an information technology system to manage the payroll and human resources functions for

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 28 mars 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 47, pour étudier les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques (sujet : les problèmes liés au système de paye Phénix).

Le sénateur Percy Mockler (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Bienvenue à la réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Je m'appelle Percy Mockler, je suis un sénateur du Nouveau-Brunswick et président du comité. Je tiens à souhaiter la bienvenue aux personnes présentes dans la salle et aux téléspectateurs un peu partout au pays qui nous regardent à la télévision ou en ligne. Je rappelle à ceux qui nous regardent que les audiences du comité sont ouvertes au public et aussi accessibles en ligne à sencanada.ca.

Je demanderais maintenant aux sénateurs de se présenter, s'il vous plaît.

[*Français*]

La sénatrice Moncion : Lucie Moncion, de l'Ontario.

[*Traduction*]

Le sénateur D. Black : Doug Black, de l'Alberta.

La sénatrice Marshall : Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador.

La sénatrice Eaton : Nicky Eaton, de l'Ontario.

Le président : Je tiens à souligner la présence de la greffière du comité, Gaëtane Lemay, et de nos deux analystes, Sylvain Fleury et Alex Smith, qui, ensemble, soutiennent les travaux du comité.

Ce soir, honorables sénateurs, nous poursuivons notre étude sur les problèmes et les défis liés au système de paye Phénix.

Durant la première heure, par vidéoconférence, nous accueillons Michael Walsh, de Queensland Health, en Australie. On nous a appris qu'il est, chez vous, 8 h 50 du matin — jeudi matin — tandis qu'ici, au Canada, il est 18 h 50, et nous sommes le mercredi soir. Je vous remercie donc d'avoir accepté notre invitation.

M. Walsh était aux premiers rangs lorsque, en mars 2010, Queensland Health, un ministère du gouvernement australien de l'État du Queensland, a lancé un système de technologie de l'information pour gérer les fonctions de paye et des ressources

the department's approximately 78,000 employees. Soon after the launch, significant errors appeared and many employees did not receive their correct pay.

Honourable senators and viewers, to discuss how Queensland Health tackled the issue and solved the problem, and how much it cost, we welcome that organization's Director General. To share a bit of background information on Mr. Walsh, in 2002 the Queensland government in Australia established the shared services initiative to centralize corporate functions across the whole of government. Mr. Michael Walsh has been the Director General of Queensland Health since July 2015. Queensland Health employs approximately 90,000 people and provides a public health and hospital system for nearly 5 million people.

Mr. Walsh, I have been informed that you have a short presentation, and it will be followed by questions from the senators. On behalf of the Senate of Canada, the Standing Senate Committee on National Finance, I want to recognize the time you have given us.

Michael Walsh, Director General, Queensland Health: Thank you, Senator Mockler. It's a tradition in Australia to acknowledge the traditional owners of the land upon which we are meeting and their elders past, present and emerging, at the beginning of every meeting. That is done in the spirit of the traditional owners of the land in Australia and also in Canada.

Thank you, senators, for the opportunity to address the committee and then to respond to questions.

As was outlined in the introduction, in 2010, Queensland Health implemented a payroll system that was very problematic, and very quickly after the payroll system was implemented it was clear that there were people not getting paid or people receiving incorrect pay. After the third pay run, I was asked to lead what was called the "payroll stabilization program" in order to ensure that we were able to address these problems as quickly as possible. The commencement of that particular program happened in April 2010 after the implementation of the payroll system in March.

One of the issues that we were able to respond to in terms of the staff was that there was seen, and there was, a very quick response to the issues raised by staff. The first thing we did when we established the program was to go and meet with staff who are affected and to apologize. As you can appreciate, a payroll system in any organization is one of the fundamental relationships that exist between an employer and an employee, and that is a fair day's pay for a fair day's work. When an employer doesn't live up to its side of that relationship and provide the fair day's pay, you are undermining the fundamental relationship that exists between an employer and employee, and

humaines pour les quelque 78 000 employés du ministère. Peu après ce lancement, d'importantes erreurs ont été constatées, et beaucoup d'employés n'ont pas reçu la bonne paye.

Honorables sénateurs et chers téléspectateurs, pour discuter de la façon dont Queensland Health a composé avec ce problème et l'a réglé et des coûts connexes, nous accueillons le directeur général de cette organisation. Je vais fournir un peu de renseignements contextuels sur M. Walsh. En 2002, le gouvernement du Queensland, en Australie, a entrepris une initiative de services partagés visant à centraliser les fonctions organisationnelles de tout le gouvernement. M. Michael Walsh est directeur général de Queensland Health depuis juillet 2015. Queensland Health emploie environ 90 000 personnes et fournit un système de santé publique et de soins hospitaliers à près de 5 millions de personnes.

Monsieur Walsh, on m'a dit que vous aviez un court exposé à présenter. Ensuite, nous passerons aux questions des sénateurs. Au nom du Sénat du Canada et du Comité sénatorial permanent des finances nationales, je tiens à vous remercier du temps que vous nous accordez.

Michael Walsh, directeur général, Queensland Health : Merci, sénateur Mockler. C'est une tradition en Australie de reconnaître les propriétaires traditionnels des terres où se tiennent nos réunions et de souligner leurs aînés, passés, présents et futurs, au début de chaque réunion. On le fait en hommage aux propriétaires ancestraux des terres en Australie, et aussi, au Canada.

Merci, mesdames et messieurs les sénateurs, de me donner l'occasion de m'adresser au comité, puis de répondre aux questions.

Comme vous l'avez mentionné durant l'introduction, en 2010, Queensland Health a mis en place un système de paye qui s'est révélé très problématique. En outre, très rapidement après le lancement du système de paye, il est devenu clair que les gens n'étaient pas payés ou ne recevaient pas la bonne paye. Après un troisième passage de la paye, on m'a demandé de diriger ce qu'on a appelé le « programme de stabilisation de la paye » afin que nous puissions nous assurer de régler ces problèmes le plus rapidement possible. Ce programme précis a été lancé en avril 2010, après la mise en œuvre du système de paye, en mars.

L'un des problèmes que nous avons réussi à régler en ce qui a trait aux employés, c'est qu'ils ont constaté — et c'était le cas — une intervention très rapide pour réagir aux problèmes qu'ils soulevaient. La première chose que nous avons faite lorsque nous avons mis sur pied le programme, c'est d'aller rencontrer les employés touchés et de nous excuser. Comme vous pouvez le comprendre, le système de paye, quelle que soit l'organisation, est l'un des liens fondamentaux entre l'employeur et les employés; c'est lui qui permet de verser aux employés le juste salaire qu'ils méritent. Lorsqu'un employeur n'est pas à la hauteur de son côté de cette relation et qu'il ne verse pas ce juste

addressing that and reestablishing trust and confidence in the organization by the employees was absolutely critical.

We established a program and set up four streams of work, looking at the business processes, the systems that sit around the payroll system, the actual software application itself and communications. We had four streams of work that ran, and we established a work program in consultation with the staff. We had staff representatives on all of those streams, and we ensured that the development of the program was open and transparent.

The other aspect we undertook at that beginning was to identify what were the measures that would allow us to know when the system was stable — measures such as how many calls were coming into the call centre, how many forms were not completed and entered into the system at the end of each roster cycle, how many ad hoc pays were being made, how many cash advance payments were being made to staff, how many overpayment numbers there were each pay. These data were presented to staff each week so we could track and communicate with staff and we knew when the system was stable.

After about four months, in July 2010, we confirmed that we knew the system was now stable, it was predictable, and the numbers of overpayments and the actions we had taken in the intervening time had meant that it was known how many overpayments and how many ad hoc payments we had, and they weren't increasing. We then transitioned to the payroll improvement program and worked on reducing those numbers over the coming months and years.

Unfortunately, an implementation as problematic as the one in Queensland Health means we still deal with residual issues today. There are still people repaying overpayments from that implementation, and there are still concerns about the actual software application and the processes, even though the system is operating as well as any system would in an organization. There are trailing residual issues that result from these sorts of programs.

Senator Mockler, that's my introduction. I'm happy to answer any questions on all the details of what we did at that time.

The Chair: Before turning to questions, I would ask the senators to introduce themselves.

[*Translation*]

Senator Pratte: André Pratte from Quebec.

salaire, on mine la relation fondamentale qui existe entre un employeur et un employé, et, par conséquent, les tâches consistant à régler le problème et rétablir le lien de confiance entre l'organisation et les employés étaient absolument cruciales.

Nous avons créé un programme comptant quatre volets de travail : examiner les processus opérationnels, les systèmes en périphérie du système de paye, l'application logicielle en tant que telle et les communications. Nous avons travaillé sur ces quatre volets et créé un programme de travail en consultation avec les employés. Des représentants des employés liés à chacun de ces quatre volets participaient, et nous nous sommes assurés d'élaborer le programme de façon ouverte et transparente.

L'autre aspect de ce que nous avons fait dès le début, c'est de cerner les mesures qui nous permettraient de savoir quand le système serait stable. Il s'agissait de mesures comme le nombre d'appels reçus au centre d'appels, le nombre de formulaires non remplis et consignés dans le système à la fin de chaque cycle de paye, le nombre de paiements spéciaux versés, le nombre d'avances versées aux employés et le nombre de trop-payés durant chaque période de paye. On présentait ces données aux employés chaque semaine afin de pouvoir faire un suivi de la situation et de communiquer l'information au personnel en plus de savoir quand le système était stable.

Après environ quatre mois, en juillet 2010, nous avons confirmé que le système était maintenant stable. Il était prévisible, et le nombre de trop-payés et de mesures que nous avions dû prendre entretemps faisaient en sorte que nous savions combien il y avait de trop-payés et de paiements ponctuels, et ils n'augmentaient pas. Nous sommes ensuite passés à un programme d'amélioration de la paye et avons tenté de réduire ces chiffres au fil des mois et des années qui ont suivi.

Malheureusement, la mise en place d'un système aussi problématique que ce que nous avons vécu chez Queensland Health signifie que nous devons encore composer avec des problèmes résiduels de nos jours. Il y a encore des personnes qui remboursent des trop-payés de l'époque, et il reste des préoccupations au sujet de l'application logicielle en tant que telle et des processus connexes, même si le système fonctionne aussi bien que tout autre système dans une quelconque organisation. Il reste des enjeux résiduels qui découlent de ces genres de programmes.

Sénateur Mockler, voici qui conclut mon introduction. Je serais maintenant heureux de répondre à vos questions sur les détails de ce que nous avons fait à ce moment-là.

Le président : Avant de passer aux questions, je vais demander aux sénateurs de se présenter.

[*Français*]

Le sénateur Pratte : André Pratte, du Québec.

[*English*]

Senator Jaffer: Mobina Jaffer, British Columbia.

Senator Andreychuk: Raynell Andreychuk, Saskatchewan.

The Chair: Thank you. We will now turn to questions.

Senator Marshall: Thank you, Mr. Walsh, for being with us this evening. The situation that you were faced with is similar to the one we are faced with in Canada except that we have more employees that are having payroll problems. We have, it sounds like, a bigger system.

You oversaw the correction, or that's what you were tasked with. Were you involved in the initial implementation or the design of the system, or did you just come in to oversee the correction?

Mr. Walsh: I wasn't involved in the implementation of the payroll system and only came in to actually oversee the stabilization and improvement. That was an important aspect of the program. Certainly in communicating and meeting with staff and going around the state, which is similar to a province in Canada, that was one of the questions that people would ask me: Were you involved? Did you create this problem? And the answer is: No, I'm here to actually stabilize and improve it.

Senator Marshall: Here in Canada, with the payroll system, there are about 100 government departments and agencies that are feeding transactions into our payroll system. Can you tell me what has happened and how you are set up? Would you have that many organizations feeding in? I'm trying to get an idea of the magnitude of our problem compared with the magnitude of your problem.

Mr. Walsh: As you indicated, the size of the workforce I understand in Canada is between 250,000 and 300,000 —

Senator Marshall: That's correct.

Mr. Walsh: Queensland would be comparable to a province in Canada. It's a state, and it's a single organization, Queensland Health, and at the time had about 78,000 employees and now 90,000 employees, and they operate under statutory bodies. There are 16 independent statutory bodies, but part of one system, and we run one payroll system to deliver the pay. That means we are able to manage the HR and transfer issues as people move around the system.

[*Traduction*]

La sénatrice Jaffer : Mobina Jaffer, de la Colombie-Britannique.

La sénatrice Andreychuk : Raynell Andreychuk, de la Saskatchewan.

Le président : Merci, nous allons maintenant passer aux questions.

La sénatrice Marshall : Merci, monsieur Walsh, d'être là, ce soir. La situation à laquelle vous avez été confrontée est similaire à celle à laquelle nous sommes confrontés au Canada, sauf que nous avons plus d'employés qui ont des problèmes de paye. On dirait bien que notre système est plus gros.

Vous avez supervisé les correctifs, ou c'est ce qu'on vous avait demandé de faire. Avez-vous participé à la mise en œuvre initiale ou à la conception du système ou avez-vous seulement été responsable de superviser les correctifs?

M. Walsh : Je n'ai pas participé à la mise en œuvre du système de paye, et j'ai seulement été là pour superviser la stabilisation et l'amélioration du système. Il s'agissait d'un aspect important du programme. Assurément, en communiquant avec les employés et en les rencontrant un peu partout au sein de l'État, qui est similaire à une province canadienne, c'est l'une des questions que les gens me posaient : avez-vous participé à tout ça? Avez-vous créé le problème? Et la réponse était non. Je suis ici pour stabiliser la situation et améliorer les choses.

La sénatrice Marshall : Ici, au Canada, le système de paye réunit environ 100 ministères et organismes gouvernementaux qui transmettent des transactions dans notre système de paye. Pouvez-vous me dire ce qui s'est produit et expliquer la structure de votre système? Avez-vous autant d'organisations qui fournissent de l'information au système? J'essaie de comprendre l'ampleur de notre problème comparativement au vôtre.

M. Walsh : Comme vous l'avez indiqué, la taille de l'effectif au Canada, si j'ai bien compris, est entre 250 000 et 300 000...

La sénatrice Marshall : C'est exact.

M. Walsh : L'État du Queensland est comparable à une province canadienne. C'est un État, et il compte une seule organisation, Queensland Health, qui, à ce moment-là, comptait environ 78 000 employés. Il y en a maintenant 90 000, qui relèvent d'organismes créés par les lois. Il y a 16 organismes indépendants du genre, mais ils font tous partie d'un système, et nous exploitons un système de paye pour rémunérer tout le monde. Cela signifie que nous pouvons gérer les enjeux liés aux RH et aux mutations lorsque les gens se déplacent au sein du système.

There are added complexities in Canada where there are multiple organizations feeding into a single shared service provider, and, therefore, although we have 13 awards that cover the employees of our organization, the situation in Canada is you've got more awards, and then you have more potential pay scenarios, I understand about 80,000 in Canada, and here in Queensland about 23,000 scenarios that we would deal with from our awards.

There are similarities, but the situation in Canada is a lot larger and more complex because of the multiple organizations.

Senator Marshall: I'm trying to get a handle now. I think you told us it took four months before it was stabilized because, from what you are saying, you recognized very early that you had a major problem. I take it you were the one who went in right away, within a couple of months, and it took four months to stabilize the situation; is that correct?

Mr. Walsh: That's correct. After four months, it certainly wasn't operating optimally, and we still had a large number of overpayments being generated and a large number of forms that still needed to be processed at the end of each roster period, but those numbers weren't increasing.

Senator Marshall: How long ago were you stabilized? We had somebody testify last night who said that for as long as it took to develop the system and get it going, it is going to take that long again for us to get out of the problems that we're having. You are saying four months. I'm wondering, how long has it been since the four months has been up, and what has been the experience?

Mr. Walsh: The four months certainly didn't fix the problem. After four months, we had a handle on it, and the problem wasn't getting any bigger. Leading up to the four months, it was getting bigger, and that was in July 2010. That is nearly eight years ago. From July 2010, over a period of about four years, significant improvement work was undertaken, including upgrading the system and reconfiguring the actual software application.

So it is true that to actually resolve the issues takes a long time. What we were able to do, though, was to contain the growth of the problem so that we knew that, as we were improving, we were actually delivering better outcomes for people each fortnight.

Senator Marshall: And you still have that payroll system, but it has been improved.

Mr. Walsh: That's correct, yes.

La situation est plus complexe au Canada, puisque vous avez de multiples organisations qui fournissent de l'information à un seul fournisseur de services partagés et, par conséquent, même si nous avons 13 conventions qui couvrent tous les employés de notre organisation, la situation au Canada, c'est que vous en avez plus, et vous avez aussi plus de scénarios de paye possibles. Je crois savoir qu'il y en a environ 80 000 au Canada, tandis que, ici, au Queensland, il y en a environ 23 000 avec lesquelles nous devons composer en raison des conventions.

Il y a des similitudes, mais la situation au Canada est beaucoup plus importante et beaucoup plus complexe en raison des multiples organisations.

La sénatrice Marshall : J'essaie de comprendre. Je crois que vous nous avez dit qu'il vous a fallu quatre mois avant de stabiliser le système, parce que, de ce que vous dites, vous avez reconnu très rapidement que vous aviez un grave problème. J'imagine que c'est vous qui vous êtes attaqué à la situation immédiatement, en deux ou trois mois, et qu'il a fallu quatre mois pour stabiliser la situation. C'est exact?

M. Walsh : C'est exact. Après quatre mois, le système ne fonctionnait évidemment pas de façon optimale et il y avait encore un grand nombre de trop-payés générés et un grand nombre de formulaires qu'il fallait encore traiter à la fin de chaque période de paye, mais ces chiffres n'augmentaient pas.

La sénatrice Marshall : Depuis combien de temps êtes-vous stables? Un témoin, hier soir, nous a dit qu'il faudra autant de temps qu'il a fallu pour mettre au point le système et le mettre en œuvre pour régler les problèmes auxquels nous sommes confrontés. Vous avez dit quatre mois. J'aimerais savoir combien de temps s'est écoulé depuis ces quatre mois? Et quelle a été votre expérience?

M. Walsh : Bien sûr, nous n'avons pas réglé les problèmes en quatre mois. Après quatre mois, nous avions repris le contrôle, et le problème n'empirait pas. Avant ces quatre mois, la situation empirait, et c'était en juillet 2010. C'est il y a près de huit ans. Durant une période d'environ quatre ans à partir de juillet 2010, nous avons réalisé d'importants travaux d'amélioration, y compris la mise à niveau du système et la reconfiguration de l'application logicielle en tant que telle.

C'est donc vrai qu'il faut en fait beaucoup de temps pour régler les problèmes. Ce que nous avons réussi à faire, cependant, c'était de contenir la croissance du problème de façon à savoir que, à mesure que nous améliorions les choses, nous offrions de meilleurs résultats aux gens toutes les deux semaines.

La sénatrice Marshall : Vous utilisez encore le même système de paye, mais il a été amélioré.

M. Walsh : C'est exact, oui.

Senator Moncion: Thank you for your presentation. It is very interesting.

I'm aware that you were not there from the start, but do you know if it was one implementation that was done and the conversion was done in one shot or if there was a pilot project that was done and then there was a gradual conversion?

Mr. Walsh: I should say I've read the auditor's report from Canada about the Phoenix system, as well as the lessons learned. I'm not sure if you've seen the Auditor General's report from Queensland or the commission of inquiry report, but they are all point to very similar problems associated with the implementation.

With the implementation here, one of the issues that was found was, in fact, it was what you would call a one-step go live from the old system to the new system. There wasn't a pilot or a phased rollout, if you can put it that way, such as a small group of employees moved across from the old system onto the new system and actually monitoring the outcomes of those employees for a period of time and then gradually bringing on other people. That didn't happen, and it was certainly one of the criticisms of what happened.

There is another approach that can manage a similar issue, and that is you can have parallel processing at the time of go live. It means you continue to run your old system and run your new system in parallel, and you continue to pay people out of the old system but you compare what the pay outcomes would be from the new system for a period of two or three pay periods. That was not done either.

Therefore, it was one step from the old system to the new system, and there was no rollback strategy in place so that you could turn off the new system and turn the old system back on.

Senator Moncion: Thank you. Was staff laid off when the implementation came? What we understand is that there were so many cost efficiencies that you would have once you were on the new system that there was a lot of staff that you would not need any more. Were there cutbacks done on payroll staff before the implementation?

Mr. Walsh: The short answer is no. I'll just give you the numbers at the time.

At the time in the payroll processing area, the payroll staff numbered about 650. That was up from a normal operating environment of about 550, and that additional 100 was because

La sénatrice Moncion : Merci de votre exposé. C'était très intéressant.

Je comprends que vous n'étiez pas là, au départ, mais savez-vous s'il y a eu une seule mise en œuvre et si la conversion s'est faite d'un coup ou s'il y a eu un projet pilote, puis une conversion progressive?

M. Walsh : Je dois dire que j'ai lu le rapport du vérificateur du Canada sur le système Phénix ainsi que les leçons apprises. Je ne sais pas si vous avez vu le rapport du vérificateur général du Queensland ou le rapport de la commission d'enquête, mais tous parlent de problèmes très similaires associés à la mise en œuvre.

Dans le cadre de la mise en œuvre, ici, l'un des problèmes qui ont été constatés, en fait, c'est ce qu'on pourrait appeler une implantation en une étape pour passer de l'ancien système au nouveau système. Il n'y a pas eu de projet pilote ni d'implantation progressive, pour ainsi dire, qui aurait fait en sorte qu'un petit groupe d'employés serait passé de l'ancien système au nouveau système afin qu'on puisse surveiller les résultats pour ces employés pendant une certaine période, puis intégrer graduellement d'autres personnes. On ne l'a pas fait, et c'est assurément l'une des critiques formulées à la lumière de ce qui s'est produit.

Il y a une autre approche qu'on peut utiliser pour gérer un problème semblable, et c'est d'assurer un traitement parallèle au moment de l'implantation. Cela signifie que l'on continue d'utiliser l'ancien système et qu'on exploite aussi le nouveau système en parallèle, en continuant à payer les gens grâce à l'ancien système, mais en comparant les résultats en matière de paye du nouveau système aux données de l'ancien pendant deux ou trois périodes de paye. C'est là aussi quelque chose qui n'a pas été fait.

Par conséquent, on est passé en une étape de l'ancien système au nouveau système, et il n'y avait pas de stratégie de retour en arrière en place qui nous aurait permis d'éteindre le nouveau système et de rétablir l'ancien.

La sénatrice Moncion : Merci. Des employés ont-ils été mis à pied au moment de la mise en œuvre? D'après ce que nous avons compris, vous pouviez faire tellement de gains d'efficience et d'économies grâce au nouveau système, que vous n'auriez plus besoin ensuite de beaucoup d'employés. Avez-vous réduit les effectifs responsables de la paye avant la mise en œuvre?

M. Walsh : La réponse courte, c'est non. Je vais vous donner les chiffres à ce moment-là.

À l'époque, dans le domaine du traitement des payes, on comptait environ 650 employés. Il y en avait plus que dans un environnement opérationnel normal, qui en exige environ 550, et les 100 employés supplémentaires étaient là en raison de tout le

of all of the work that needed to be done to build, test and design the new system.

Unfortunately, the business and processing steps that were put in around the software application meant that one of the ways that we had to progress to stabilize the system was to continue to put on additional staff after the go live in order to manage the number of forms and to get them processed in time. So we went up to 900 payroll staff in order to manage those processes.

The short answer is no, the staff were not put off prior to the go live. In fact, there were about 100 more to deal with all of the additional work that we needed to have happen at the time, and then we needed to increase the staff to be able to process the forms in time.

Senator Moncion: Thank you. Now that you've been on the system for what, six years, do you still have 900 staff, or have you reduced it considerably?

Mr. Walsh: We are in the process of moving the staff from the payroll service out to the hospital and health services. One of the problems that was created in the implementation was the direct link between a person who manages a roster in a hospital or a health service would fill out that roster on paper and then send it into the payroll service who would enter that roster into the system, send a printed output of that back to the roster manager to check that it was correct and then come back into the payroll to make adjustments. Very manual.

We are in the process of putting out the electronic rostering system. Roster managers actually manage their roster directly into the system and can make adjustments and changes as they occur, whether a person is sick, changes shifts or is asked to do overtime in a particular shift. That way, it will reduce the processing that is required in the payroll system, but we are putting the staff out into the hospital and health services to support the roster managers to undertake that work.

Senator Eaton: You weren't there and you didn't implement it, you are just tidying it up, but I'm sure you know. When they approached IBM, did they approach IBM with a set of specifics, or did they say to IBM, "Please come in and build a payroll system for us"?

travail qu'il fallait faire pour créer, mettre à l'essai et concevoir le nouveau système.

Malheureusement, les mesures liées aux opérations et au traitement qui ont été prises relativement à l'application logicielle ont fait en sorte qu'une des façons qu'il a fallu utiliser pour avancer et stabiliser le système, c'était de continuer à ajouter des employés après l'implantation afin de traiter à temps le nombre de formulaires. Nous sommes donc passés à 900 employés responsables de la paye pour gérer tous ces processus.

La réponse courte, c'est non, des employés n'ont pas été licenciés avant l'implantation. En fait, il y en avait environ 100 de plus pour s'occuper des tâches supplémentaires nécessaires à l'époque. Ensuite, il a fallu augmenter encore le nombre d'employés pour traiter les formulaires à temps.

La sénatrice Moncion : Merci. Vous utilisez maintenant le système depuis quoi, six ans? Avez-vous encore 900 employés, ou avez-vous réduit ce nombre de façon importante?

M. Walsh : Nous travaillons actuellement à la mutation des employés du service de paye vers les services hospitaliers et les services de santé. L'un des problèmes créés durant la mise en œuvre concernait le lien direct entre une personne qui gère les horaires d'un groupe d'employés dans un hôpital ou au sein d'un service de santé, qui remplit un registre en format papier et l'envoie ensuite au service de paye, où des responsables devaient ensuite consigner l'information dans le système, envoyer un imprimé des données consignées au responsable du registre afin qu'il s'assure que tout est correct, et ensuite retourner dans le système de paye pour apporter des rajustements. C'était un processus vraiment manuel.

Nous mettons actuellement en place un système d'établissement des horaires électronique. Les gestionnaires de ces registres font leur travail directement dans le système et peuvent apporter des rajustements et des changements au fur et à mesure, que ce soit lorsqu'une personne est malade, change de quart de travail ou doit faire des heures supplémentaires durant un quart précis. De cette façon, on réduira la quantité de traitements requis dans le système de paye, mais nous réaffectons les employés dans les hôpitaux et au sein des services de santé pour aider les gestionnaires responsables de l'établissement des horaires à faire ce travail.

La sénatrice Eaton : Vous n'étiez pas là pour la mise en œuvre, et votre rôle, c'était simplement d'arranger les choses, mais, je suis sûre que vous savez ce que je vais vous demander. Lorsque les responsables ont communiqué avec IBM, l'ont-ils fait avec un ensemble de spécifications ou ont-ils demandé à IBM : « Pouvez-vous, s'il vous plaît, venir bâtir notre système de paye? »

Mr. Walsh: In reading the Auditor General's report and the commission of inquiry report, one of the issues that they identified in there was that the business requirements for the system changed over the period of the project, and that led to problems associated with the implementation. Some of those changes occurred very close to the go live and weren't planned well and weren't tested before they operated.

Senator Eaton: You said there were changes, but was IBM the one that came in and looked and said, "Yes. All right. There are 85,000 people here who need to get paid. There are six different systems. We will build it from scratch," or did the health system go to IBM and say, "Here are our systems. We have four different tracks. This is what we need"?

I ask this because one of the consultants came as a witness and said that one of the problems was that we went to IBM and said, "Here, this is what we want you to build," as opposed to saying to IBM, and maybe a couple of other companies, "Come in and have a look at our pay system and build it." So it was the same thing for you?

Mr. Walsh: It was the same thing. We went out with specifications for what we wanted in the pay system, but they also changed over the period of the implementation project.

Senator Eaton: You sued IBM, I gather?

Mr. Walsh: I'm a public servant in Queensland, so I can't really talk on behalf of the government. I really can't comment on that.

Senator Eaton: All right. Over the time you've been there tidying up the mess, was there a drop in morale amongst your employees? Was the apology enough, or did you have to do other things to get everybody on side again?

Mr. Walsh: There was a drop in morale and a loss of confidence in the system and the organization. The apology certainly contributed to rebuilding that confidence, but we did a range of other things as well to ensure we were prioritizing the steps we were taking to fix the system and which things needed to occur first. There are so many things you need to do that you can't do them all at once. We involved the staff in prioritizing those. What was important to them was what we did first. That was important to them.

We also produced a number of reports which we called time and wages reports. People lost confidence in the information that was on their pay slip, so we needed to be able to produce a report

M. Walsh : D'après ce que j'ai lu dans le rapport du vérificateur général et le rapport de la commission d'enquête, l'un des problèmes qui ont été cernés, c'est que les exigences opérationnelles du système ont changé au cours du projet, et cela a créé des problèmes liés à la mise en œuvre. Certains de ces changements se sont produits peu de temps avant l'implantation. Ils n'avaient pas fait l'objet d'une bonne planification et ils n'ont pas été mis à l'essai avant leur mise en œuvre.

La sénatrice Eaton : Vous dites qu'il y a eu des changements, mais est-ce les représentants d'IBM qui sont venus examiner tout ça pour ensuite dire : « Oui. D'accord. Il y a 85 000 personnes ici, qui doivent être payées. Il y a six systèmes différents. Nous allons construire un nouveau système totalement nouveau », ou est-ce les responsables du système de santé qui sont allés voir IBM pour dire : « Voici nos systèmes. Nous avons quatre volets différents. Voici ce dont nous avons besoin? »

Je vous le demande parce que, un des consultants qui ont témoigné ici a dit qu'un des problèmes, c'est que nous sommes allés voir IBM et que nous avons dit : « Voici ce que nous voulons que vous nous bâtissiez », plutôt que de dire à IBM et, peut-être, à deux ou trois autres entreprises : « Venez voir notre système de paye et construisez-nous-en un. » C'était donc la même chose pour vous?

M. Walsh : C'était la même chose. Nous avons fourni les spécifications du système de paye que nous voulions, mais nos exigences ont aussi changé durant le projet de mise en œuvre.

La sénatrice Eaton : J'imagine que vous avez intenté des poursuites contre IBM?

M. Walsh : Je suis un fonctionnaire du Queensland, alors je ne peux pas vraiment parler au nom du gouvernement. Je ne peux pas formuler de commentaire à ce sujet.

La sénatrice Eaton : D'accord. Durant la période où vous avez tenté d'arranger les choses, y a-t-il eu une chute du moral parmi vos employés? Les excuses étaient-elles suffisantes ou avez-vous dû faire autre chose pour retrouver la faveur des gens?

M. Walsh : Il y a eu une réduction du moral et une perte de confiance à l'égard du système et de l'organisation. Les excuses ont assurément contribué au rétablissement du lien de confiance, nous avons réalisé toute une gamme d'autres choses en plus de nous assurer de donner la priorité aux mesures que nous prenions pour régler le système et aux choses qu'il fallait faire en premier. Il y a tellement de choses à faire qu'il n'est pas possible de tout faire en même temps. Nous avons fait participer les employés à ce processus d'établissement des priorités. Nous avons fait en premier ce qui était important pour eux. C'est quelque chose qu'ils ont trouvé important.

Nous avons aussi produit un certain nombre de rapports que nous appelions des rapports sur les horaires et les salaires. Les gens ont perdu confiance à l'égard des renseignements figurant

that showed their pay transactions over multiple pay periods. That built a lot of confidence because people were then able to look through that and check back with their understanding of their roster to see whether they believed the system was accurately recording what happened to them and what they had done. If there were changes, we would then retroactively make those changes.

There were a lot of things we did, but I would say that fundamentally it's because we did them with the staff and listened to them and prioritized what they said was important to them.

Senator D. Black: Mr. Walsh, thank you very much for making yourself available. It's very helpful. I have five very short questions to which I know you'll be able to provide short answers.

Before I get to the five, I don't suppose you're available to come over to Canada for a few months, are you?

Mr. Walsh: I have a job here. I'm happy in my job.

Senator D. Black: You can't blame us for trying. It might have been longer than a couple of months. We tried.

Which software application did you use in the implementation?

Mr. Walsh: The HR payroll system is SAP and the rostering system is Infor Workbrain.

Senator D. Black: I gather your external consultants were IBM?

Mr. Walsh: That's correct.

Senator D. Black: Through the process, at any time, can you talk to us about the engagement you or your people had with the Government of Canada when the Government of Canada would reach out to you for advice and problem solving, maybe a shoulder to cry on? How often was that going on?

Mr. Walsh: I haven't had any contact that I'm aware of, and I'm not aware of any contact in the organization. That doesn't mean it hasn't happened, but I certainly haven't had any contact.

Senator D. Black: You were the person leading the correction process and you've never heard from the Government of Canada?

sur leur bordereau de paye, alors nous devions produire un rapport leur montrant leurs transactions de paye sur plusieurs périodes de paye. On a ainsi rétabli une bonne partie de la confiance parce que les gens pouvaient passer cette information en revue et faire des vérifications à la lumière de leur compréhension de leur horaire pour déterminer si, selon eux, le système consignait bien ce qui leur arrivait et ce qu'ils avaient fait. En cas de changement, nous pouvions apporter ces changements de façon rétroactive.

Nous avons fait beaucoup de choses, mais je dirais que, ce qui a été fondamental, c'est que nous avons fait tout ça avec les employés. Nous les avons écoutés et nous avons donné la priorité aux choses qu'ils jugeaient importantes.

Le sénateur D. Black : Monsieur Walsh, merci beaucoup de vous être mis à notre disposition. C'est très utile. J'ai cinq questions courtes auxquelles je sais que vous pourrez répondre brièvement.

Avant de passer à ces cinq questions, j'imagine que vous n'êtes pas disponible pour venir au Canada pendant quelques mois?

M. Walsh : J'ai un travail ici que j'apprécie.

Le sénateur D. Black : Vous ne pouvez pas nous blâmer d'avoir essayé. Votre présence aurait peut-être été nécessaire pendant plus de deux ou trois mois. Nous aurons essayé.

Quelle application logicielle avez-vous utilisée dans le cadre de la mise en œuvre?

M. Walsh : Le système de paye des RH est SAP, et le système d'établissement des horaires est Infor Workbrain.

Le sénateur D. Black : D'après ce que j'ai compris, vos consultants externes venaient d'IBM?

M. Walsh : C'est exact.

Le sénateur D. Black : Durant le processus, à un moment donné, pouvez-vous nous parler des interactions que vous avez eues avec le gouvernement du Canada lorsque des représentants du gouvernement du Canada communiquaient avec vous pour obtenir des conseils et pour régler des problèmes, et peut-être trouver une épaule sur laquelle pleurer? Quelle était la fréquence de ces interactions?

M. Walsh : À ce que je sache, je n'ai eu aucune interaction, et je ne suis au fait d'aucune interaction au sein de l'organisation. Cela ne signifie pas qu'il n'y en a pas eu, mais, ce qui est sûr, c'est que, pour ma part, je n'ai pas eu d'interaction.

Le sénateur D. Black : Vous étiez la personne responsable du processus de correction, et le gouvernement du Canada n'a jamais communiqué avec vous?

Mr. Walsh: Yes, I was the person leading the correction, and no, I haven't heard from the Government of Canada.

Senator D. Black: Throughout the process of the work you were doing, did you ever consider dropping the system? Did you ever want to throw up your hands, drop the system and start afresh with a new system? Did that ever enter your contemplation, more than once a day?

Mr. Walsh: The short answer is yes. The frustration of trying to fix a problematic implementation of a payroll system is that it affects peoples' daily lives. Given the hardship it caused a whole lot of people, you think, "How can we fix this fast?"

But as was pointed out before, there is no real quick fix, and changing a system brings about the same issues as implementing a new system. We certainly looked at whether we could stop the new system and go back to the old system, but again, the problem would be how you would ensure that the transition of the data, the data migration, was done properly. That itself is a long process.

So yes, it was very frustrating, and yes, we certainly wanted to fix it, but no, we didn't go back.

Senator D. Black: Thank you very much. My last question relates to what the commission of inquiry might have concluded in respect of responsibility. Are you able to summarize, at the end of the day, who, in your view, carried the can in Australia for this failure?

Mr. Walsh: The challenge in all projects is that the project manager, or the person who's actually commissioned the project, can't outsource the risk associated with anything that goes wrong. In Canada, as in Queensland, it is the government that ends up having to deal with the risk and it's also the government that has to solve the issue and commission people. In Queensland, they commissioned me to actually fix that. I think both reports identified that the oversight of the project was not undertaken well, which led to the problems with the implementation, and that really rests with the organization. So that rests with Queensland Health.

Senator D. Black: Are you aware of whether there were any terminations or disciplines or demotions related to that responsibility?

Mr. Walsh: There were some people who left the employ of Queensland Health at the time after the implementation.

M. Walsh : Oui, j'étais la personne responsable du processus de correction, et non, je n'ai jamais discuté avec le gouvernement du Canada.

Le sénateur D. Black : Durant tout le travail que vous faisiez, avez-vous déjà envisagé d'abandonner le système? Avez-vous déjà voulu tout laisser tomber, abandonner le système et recommencer avec un nouveau système? Y avez-vous déjà réfléchi, plus d'une fois par jour?

M. Walsh : La réponse courte est oui. La frustration liée au fait d'essayer de corriger la mise en œuvre problématique d'un système de paye, c'est que les problèmes créés touchent les gens au quotidien. Étant donné les difficultés causées à beaucoup de personnes, on se demande bien sûr de quelle façon on peut régler le problème rapidement.

Toutefois, comme on l'a déjà souligné avant, il n'y avait pas de solution rapide, et modifier un système crée à peu près les mêmes problèmes qu'en mettre en œuvre un nouveau. Nous avons, bien sûr, essayé de voir si nous pouvions arrêter le nouveau système et revenir à l'ancien, mais, encore une fois, le problème aurait été de savoir de quelle façon s'assurer que la transition des données, la migration des données, est bien faite, ce qui est un long processus.

Par conséquent, oui, c'était très frustrant, et, oui, nous voulions régler le problème, mais, non, nous ne sommes pas revenus en arrière.

Le sénateur D. Black : Merci beaucoup. Ma dernière question est liée à ce que la commission d'enquête a peut-être conclu relativement à la responsabilité. Pouvez-vous nous résumer, au bout du compte, qui, selon vous, a été responsable de cet échec, en Australie?

M. Walsh : Le défi, dans tous les projets, c'est que le gestionnaire de projet, ou la personne qui, en fait, a commandé le projet, ne peut pas impartir les risques associés aux choses qui tourneront mal. Au Canada, comme au Queensland, c'est le gouvernement qui, au bout du compte, doit composer avec le risque, et c'est aussi le gouvernement qui doit régler le problème et charger des gens de le faire. Au Queensland, on m'a demandé de régler le problème. Je crois que les deux rapports ont souligné que la surveillance du projet n'était pas adéquate, ce qui a entraîné des problèmes liés à la mise en œuvre, et c'est une responsabilité qui revient à l'organisation. Queensland Health était donc responsable.

Le sénateur D. Black : Savez-vous s'il y a eu des congédiements, des mesures disciplinaires ou des rétrogradations liées à cette responsabilité?

M. Walsh : Certaines personnes ont arrêté de travailler pour Queensland Health dans la période suivant la mise en œuvre.

Senator D. Black: Connected to the work they had done? Can I connect those dots?

Mr. Walsh: I don't personally know the details of those, but certainly at the time that was the connection that was made. I don't know the details of that.

Senator D. Black: Very well. Thank you very much. This has been very helpful.

Senator Andreychuk: Thank you for coming before us. It's helpful.

It was Queensland Health that you are dealing with. Did any of the other states in Australia go through any similar issues, or was yours unique?

Mr. Walsh: Certainly in Australia, the implementation in Queensland has been the most problematic. Other states have implemented HR and payroll systems, including rostering systems, and have done so successfully. There has not been any other state with the same problems as Queensland.

Senator Andreychuk: Were they after you or before you?

Mr. Walsh: All the ones that have occurred after actually talked to us about lessons learned and what they should do to ensure they're successful.

Senator Andreychuk: And in the federal government system that you have, has the national government put in any systems and are you aware of any difficulties?

Mr. Walsh: I'm not aware of any difficulties. I'm not specifically aware of any payroll systems the federal government has put in, but there certainly haven't been any problems with any systems they have put in.

Senator Andreychuk: Is your system based on overtime, shift work and all the complexities of a payroll system that we find in health, corrections and all of these that work on emergencies, varying case loads and hours, which lead to the complexity that our federal system has? Were you confronted with any of those? Was it the system that wasn't working, or was it aspects of the payroll system that were more complex than you thought they would be?

Mr. Walsh: The answer to your first question is yes. We operate in a 24/7 environment, and we have overtime shifts, allowances, penalties and other payments that get made to staff, all of which are attached to the type of shift and the location of their work and all those sorts of things. So it's exactly the same issue that you would have in Canada.

Le sénateur D. Black : C'était lié au travail qu'ils avaient fait? Pouvez-vous établir un lien, ici?

M. Walsh : Je ne connais pas personnellement les détails de ces événements, mais, assurément, à l'époque, on avait fait le lien. Je n'ai pas de détails à ce sujet.

Le sénateur D. Black : Très bien. Merci beaucoup. Vous avez été très utile.

La sénatrice Andreychuk : Merci d'être là. C'est utile.

Vous vous êtes occupé de Queensland Health. Est-ce que d'autres États en Australie ont eu des problèmes similaires, ou le vôtre était-il unique?

M. Walsh : Assurément, en Australie, la mise en œuvre au Queensland a été la plus problématique. D'autres États ont mis en œuvre des systèmes de RH et de paye, y compris des systèmes d'établissement des horaires, et ce, avec succès. Aucun autre État n'a eu les mêmes problèmes que l'État du Queensland.

La sénatrice Andreychuk : Cela s'est fait avant ou après vous?

M. Walsh : Dans tous les cas qui ont eu lieu après le nôtre, des gens sont venus nous parler des leçons apprises et de ce qu'ils devaient faire pour garantir la réussite.

La sénatrice Andreychuk : Au sein de votre système fédéral, le gouvernement national a-t-il mis en place des systèmes et êtes-vous au courant s'il a eu des difficultés?

M. Walsh : Je ne suis au fait d'aucune difficulté. Je ne suis au courant d'aucun cas précis de système de paye que le gouvernement fédéral aurait mis en place, mais, assurément, le gouvernement n'a pas eu de problème avec les systèmes qu'il a implantés.

La sénatrice Andreychuk : Est-ce que votre système tient compte des heures supplémentaires, du travail par quarts et de toutes les choses complexes qu'on retrouve dans un système de paye dans le domaine de la santé, des services correctionnels et dans tous les domaines où on compose avec des urgences, avec des charges de travail et des heures différentes qui créent une situation complexe comme celle de notre système fédéral? Avez-vous été confronté à ce genre de choses? Est-ce simplement que le système ne fonctionnait pas ou le problème tient-il au fait que certains aspects du système de paye étaient plus complexes que vous ne l'imaginiez au départ?

M. Walsh : La réponse à votre première question, c'est oui. Nous œuvrons dans un environnement 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, nous avons des quarts en heures supplémentaires, des indemnités, des pénalités et d'autres paiements versés aux employés, et toutes ces choses sont associées au type de quart et à l'emplacement où les gens travaillent et toutes ces choses. Par

In relation to the actual software application itself at the time of go live, it had bugs in it in relation to the calculation of people's pay. Having said that, all software applications have bugs in them, and we are continually identifying and fixing those. There is no payroll system that's not continually identifying issues and fixing them. Usually, however, they are relatively minor and don't affect a large number of people. What we had here, though, was some of them weren't just minor and they were affecting a large number of people. However, they weren't the only reason why people's pay was incorrect.

The processes that were put around the system, namely, how people got their rosters in — and I've explained the manual process for roster entry — was also a manual, paper-based system for making any shift adjustment. When you think about 78,000 employees and the number of shifts there are, an average of 10 in a fortnight, and every single shift with a change had a piece of paper, processing that through one centre didn't make sense.

There was also the disconnection that occurred between the payroll staff and their understanding and knowledge of the local arrangements in a hospital. One of the things we did was reconnected our payroll services and created hubs located across the state to ensure that there was a direct relationship. The head of the payroll hub actually knew the people in the hospital rather than them being an anonymous person and they didn't know how they undertook their work and organized their services.

We did a whole lot of things to improve the system, all of which contributed.

Senator Andreychuk: You contracted out to get a system in place, previous to you being there. If I've misunderstood you, please correct me. You had a contract with IBM for consultancy throughout your time there? If so, what was their role at that time? Was it a separate contract?

Mr. Walsh: At the time of the implementation, Queensland Health had its payroll services undertaken by a whole-of-government shared service entity called CorpTech. CorpTech had the contract with IBM, and my dealings were directly with Corp Tech, so I never dealt with IBM directly in this process.

conséquent, nous avons exactement les mêmes enjeux que vous avez ici, au Canada.

Pour ce qui est de l'application logicielle en tant que telle au moment de l'implantation, il y avait des problèmes liés au calcul de la paye des gens. Cela dit, toutes les applications logicielles ont des problèmes, et nous les cernons et les réglons continuellement. Il n'y a aucun système de paye dans lequel on ne cerne pas et on ne règle pas continuellement des problèmes. Cependant, habituellement, on parle de problèmes assez mineurs qui ne touchent pas un grand nombre de personnes. Ce qui s'est passé ici, cependant, c'est que certains problèmes n'étaient pas seulement mineurs et qu'ils touchaient beaucoup de personnes. Cependant, ce n'était pas la seule raison pour laquelle les gens n'étaient pas payés correctement.

Les processus qui ont été mis en place relativement au système, notamment la façon dont les gens transmettaient les horaires — et j'ai expliqué le processus manuel à cet égard —, il y avait aussi un système manuel sur support papier pour apporter des rajustements aux quarts. Lorsqu'on pense aux 78 000 employés et au nombre de quarts, en moyenne 10 toutes les deux semaines et lorsqu'on sait que chaque changement de quart devait se faire manuellement, sur papier, traiter tout cela dans un seul centre n'était pas logique.

Il y a aussi eu une rupture entre les membres du personnel responsable de la paye et leur compréhension et leur connaissance des arrangements locaux dans les hôpitaux. L'une des choses que nous avons faites, c'est de reconnecter les services de paye et créer des carrefours situés un peu partout dans l'État pour établir ce lien direct. Le responsable des carrefours des services de paye connaît en fait les gens dans l'hôpital plutôt que d'être une personne anonyme qui ne sait pas comment les gens travaillent et comment ils organisent leurs services.

Nous avons fait beaucoup de choses pour améliorer le système, et toutes ont aidé.

La sénatrice Andreychuk : On a passé un marché pour obtenir un système, avant que vous soyez là. Si je vous ai mal compris, n'hésitez pas à me corriger. Vous aviez un contrat de services de consultation avec IBM durant tout le temps que vous avez passé là? Dans l'affirmative, quel était le rôle de l'organisation à ce moment-là? S'agissait-il d'un contrat distinct?

M. Walsh : Au moment de la mise en œuvre, Queensland Health assurait la prestation de ses services de paye par l'entremise d'une entité de services partagés pangouvernementale appelée CorpTech. CorpTech avait un contrat avec IBM, et j'interagissais directement avec CorpTech. Par conséquent, je n'ai jamais eu à communiquer directement avec IBM dans le cadre du processus.

IBM were the contractors to CorpTech in order to manage the system. They were there to both implement and manage. I was responsible for identifying what changes needed to occur in the system, specifying the exact business requirements that needed to be met, agreeing to the technical specifications that would achieve those business requirements and overseeing the testing before the go live. I never had direct dealings with IBM.

Senator Andreychuk: So IBM was in place for more than Queensland Health; is that correct? It was with the government on a broader basis — is that what you're saying — and you bought into it?

Mr. Walsh: My understanding is that IBM was contracted for the Queensland Health payroll system. CorpTech was responsible for more than just the Queensland Health payroll system, but IBM was working on the Queensland Health payroll component.

Senator Andreychuk: Okay. Thank you.

Senator Pratte: You mentioned, sir, that you had read the Auditor General of Canada's report and the lessons learned report and that you found many similarities. Did anything strike you as different from your experience? Was there anything that struck you as really different that happened here in these reports?

Mr. Walsh: You could read them and they could be applied to Queensland Health. I saw them as very similar.

The one thing that did strike me was the length of time between go live and when the reports were done and that things like overpayments, errors and people contacting the payroll service in order to deal with inaccuracies in their pay were continuing to increase. That was happening a long time after the go live.

I think the one difference is that in Queensland it was very quickly responded to. In fact, after the third pay run, we established the stabilization program and commenced a large body of work to actually stabilize the system as quickly as possible. As I said, that happened in about four months, whereas, from what I've read in the reports, the problems are still growing rather than having been contained and being addressed and reduced.

Senator Pratte: You mentioned a third pay run. That would mean a few weeks, really?

Mr. Walsh: That's right. Within about six weeks, yes.

IBM était l'entrepreneur de CorpTech qui assurait la gestion du système. Les représentants d'IBM étaient là pour mettre en œuvre et gérer le système. J'étais responsable de cerner les changements nécessaires dans le système, de préciser les exigences opérationnelles précises qu'il fallait respecter, accepter les spécifications techniques permettant de répondre aux exigences opérationnelles et superviser les essais avant l'implantation. Je n'ai jamais communiqué directement avec IBM.

La sénatrice Andreychuk : Donc, IBM n'était pas uniquement là pour Queensland Health; c'est exact? IBM travaillait pour le gouvernement de façon plus générale — c'est ce que vous dites — et vous avez fait de même?

M. Walsh : D'après ce que j'ai compris, IBM s'est vu accorder un contrat pour le système de paye du Queensland. CorpTech avait plus de responsabilités que simplement le système de paye de Queensland Health, mais IBM travaillait sur la composante de paye de Queensland Health.

La sénatrice Andreychuk : D'accord. Merci.

Le sénateur Pratte : Vous avez mentionné, monsieur, avoir lu le rapport du vérificateur général du Canada et le rapport sur les leçons apprises et vous dites que vous avez trouvé de nombreuses similitudes. Y a-t-il quoi que ce soit que vous avez trouvé différent de votre expérience? Y a-t-il quelque chose qui vous a sauté aux yeux et qui, de votre côté, était très différent de ce que vous avez vu dans ces rapports?

M. Walsh : On pourrait les lire et se dire qu'ils s'appliquent à la situation de Queensland Health. Je les ai trouvés très similaires.

La chose qui m'a surpris, c'est le temps qu'il a fallu entre l'implantation et le moment où les rapports ont été faits et le fait que des situations comme les trop-payés, les erreurs et le nombre de personnes qui communiquaient avec le service de paye pour régler les inexactitudes liées à leur paye continuaient d'augmenter. Tout cela s'est produit longtemps après l'implantation.

Je crois que la différence, c'est que le Queensland a réagi très rapidement. En fait, après le troisième passage de paye, nous avons créé le programme de stabilisation et commencé les importants travaux visant à stabiliser le système le plus rapidement possible. Comme je l'ai dit, cela nous a pris environ quatre mois, tandis que, à la lumière de ce que j'ai lu dans les rapports, les problèmes continuent d'augmenter et n'ont pas été contenus, réglés et réduits.

Le sénateur Pratte : Vous avez mentionné un troisième passage de la paye. Ce serait après quelques semaines en fait, non?

M. Walsh : C'est exact. Environ six semaines, oui.

Senator Pratte: Okay. Do you have any idea what could have caused that here, by reading the reports, or what could explain why you reacted so quickly?

Mr. Walsh: I really don't know. From what I've read, the reports really don't go as to why that's the case. I also read there is an entity or organization or governance set up to try to address the issues. They are undertaking work to identify and solve the problem, but it doesn't seem to be reducing, from what I've read so far.

Senator Pratte: Since you've been in charge, how would you qualify your relationship with IBM?

Mr. Walsh: Absolutely fine. IBM continues to provide support in areas throughout Queensland. That's not an issue.

Senator Pratte: Okay. Thank you, sir.

Senator Marshall: Are you still working on the payroll system or have you returned to your former job or another job? I'm trying to get an idea how long it took.

Mr. Walsh: I worked on the stabilization program and the improvement program for all of 2010, from April to December. I then actually went into the private sector and worked, then worked in the health system in another state in Australia called New South Wales. In 2015, I applied for and was successful in being the director general of Queensland Health. The role of director general is the chief executive of the health system for the 90,000 employees.

Senator Marshall: So you did what you had to do, you stabilized it, and then you moved on?

Mr. Walsh: Correct, yes.

Senator Marshall: While you were stabilizing the system, were you involved in any of the costing related to what the payroll system was costing in total? The initial implementation costs a certain amount of money. Then there's another part where you're trying to clean things up. That also costs money. The last figure I think I saw was around $1 billion. Can you provide a more current figure, or is that it?

Mr. Walsh: Yes, that is the figure, $1.2 billion. That included the actual business as usual running of the payroll service as well. It was not only the operations but also the corrections that needed to occur in order to resolve all the issues. We're completing the last part of that work in relation to rolling out the rostering system so that roster managers directly manage their rosters in the system and reduce all the paper handling.

Le sénateur Pratte : D'accord. Avez-vous eu une idée de ce qui aurait pu provoquer cette situation, ici, en lisant les rapports, ou pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous avez réagi si rapidement de votre côté?

M. Walsh : Je ne sais pas vraiment. D'après ce que j'ai lu, les rapports n'expliquent pas vraiment pourquoi ça s'est passé. J'ai aussi lu qu'il y a une entité ou une organisation ou un organe de gouvernance qui a été mis en place pour régler ces problèmes. Les responsables s'efforcent de cerner et de régler le problème, mais on ne dirait pas que les choses s'améliorent, de ce que j'ai lu jusqu'ici.

Le sénateur Pratte : Depuis que vous êtes responsable, de quelle façon qualifieriez-vous votre relation avec IBM?

M. Walsh : Vraiment parfaite. IBM continue de fournir du soutien dans les régions partout au Queensland. Ce n'est pas problématique.

Le sénateur Pratte : D'accord. Merci, monsieur.

La sénatrice Marshall : Travaillez-vous encore sur le système de paye ou êtes-vous retourné à votre ancien travail ou un autre emploi? J'essaie de comprendre combien de temps il a fallu.

M. Walsh : J'ai travaillé sur le programme de stabilisation et le programme d'amélioration durant tout 2010, d'avril à décembre. Je suis ensuite parti travailler dans le secteur privé, puis j'ai travaillé pour le système de santé dans un autre État australien, la Nouvelle-Galles-du-Sud. En 2015, j'ai postulé avec succès l'emploi de directeur général de Queensland Health. Le directeur général est premier dirigeant d'un système de santé comptant 90 000 employés.

La sénatrice Marshall : Alors vous avez fait ce que vous deviez, vous avez stabilisé le système, puis vous êtes passé à autre chose?

M. Walsh : C'est exact, oui.

La sénatrice Marshall : Durant la stabilisation du système, avez-vous participé d'une façon ou d'une autre à l'établissement des coûts totaux du système de paye? La mise en œuvre initiale coûte un certain montant d'argent, puis il y a eu l'autre aspect, lorsque vous avez essayé de faire le ménage. Ça aussi, ça coûte de l'argent. Le dernier montant que je crois avoir vu, c'était environ 1 milliard de dollars. Pouvez-vous nous fournir un montant plus actuel, ou est-ce encore ça?

M. Walsh : Oui, c'est le bon montant, 1,2 milliard de dollars. Ce montant inclut le fonctionnement normal du système de paye aussi. Ce n'est pas seulement le fonctionnement; il y a aussi les correctifs qui ont été nécessaires afin de régler tous les problèmes. Nous terminons le dernier volet de ce travail en ce qui concerne la mise en place du système d'établissement des horaires, afin que les gestionnaires responsables puissent gérer

Senator Marshall: I read somewhere that there were 10 aborted attempts before it went live. Would you know anything about that?

Mr. Walsh: I don't know about that, no.

Senator Marshall: That wasn't within your area. Thank you very much.

The Chair: I have a question, please. With the experience that you have, being settled in supervising and looking at the umbrella of it all, have you retained any data regarding the number of pay errors by type of pay errors that you had in your system?

Mr. Walsh: I would have to go to the submissions that were made to the Commission of Inquiry because there were a lot of reports that were used at the time of the stabilization program that contained that information. I believe that the short answer is yes. I believe they would be available and could be obtained from the Queensland Health Payroll Commission of Inquiry website.

The Chair: Mr. Walsh, on behalf of the Standing Senate Committee on National Finance, we want to thank you very much for sharing your comments with us and your experience. Before I close, do you have any comments to add?

Mr. Walsh: No. I appreciate the invitation to talk with you, and I sincerely hope that it's helpful for resolving the payroll issues for employees because, at the end of day, as you and I know, it's actually the employees who are affected by this.

The Chair: As I close, if you have not visited Canada, I hope you will take the time with your family to come and visit Canada.

Mr. Walsh: I will definitely be visiting Canada, yes. Thank you.

The Chair: Honourable senators, we now have the officials from IBM. First, to the witnesses, as chair of the Standing Senate Committee on National Finance, I thank you for accepting our invitation and to be present in order to answer the questions from the senators.

With that, a formal presentation will be from Regan Watts, IBM Canada, Head: Innovation, Citizenship and Government Affairs; and from IBM Services, we have Beth Bell, Vice President and Partner, Canadian Public Sector Leader; and also

directement les registres dans le système afin de réduire toute la paperasserie.

La sénatrice Marshall : J'ai lu quelque part qu'il y avait eu environ 10 tentatives ratées avant de procéder à la mise en œuvre. Savez-vous quelque chose à ce sujet?

M. Walsh : Non, je n'en sais rien.

La sénatrice Marshall : Ce n'était pas dans votre région. Merci beaucoup.

Le président : J'ai une question, s'il vous plaît. À la lumière de votre expérience, dans votre rôle de supervision, et comme vous avez une vue d'ensemble de tout cela, avez-vous conservé des données concernant le nombre d'erreurs de paye par type d'erreur de paye rencontré dans votre système?

M. Walsh : Il faudrait que je consulte les renseignements communiqués à la commission d'enquête, parce que beaucoup de rapports ont été utilisés à ce moment-là dans le cadre du programme de stabilisation, et ils contenaient cette information. Je crois que la réponse courte, c'est oui. Je crois que l'information est accessible et qu'on pourrait l'obtenir sur le site web de la commission d'enquête sur le système de paye de Queensland Health.

Le président : Monsieur Walsh, au nom du Comité sénatorial permanent des finances nationales, je tiens à vous remercier beaucoup de nous avoir fait bénéficier de vos commentaires et de votre expérience. Avant que je ne conclue, avez-vous quelque chose à ajouter?

M. Walsh : Non. Je vous remercie de l'invitation que vous m'avez lancée et j'espère sincèrement que mes commentaires vous aideront à régler les problèmes de paye auxquels sont confrontés les employés parce que, au bout du compte, comme vous le savez, ce sont eux qui sont touchés par tout cela.

Le président : En conclusion, si vous n'êtes pas venu en visite, au Canada, j'espère que vous prendrez le temps de venir ici avec votre famille.

M. Walsh : Je vais assurément visiter le Canada, oui. Merci.

Le président : Honorables sénateurs, nous accueillons maintenant des représentants d'IBM. Pour commencer, pour ce qui est des témoins, en tant que président du Comité sénatorial permanent des finances nationales, je vous remercie d'avoir accepté notre invitation et d'être là pour répondre aux questions des sénateurs.

Cela dit, passons aux présentations officielles; nous accueillons Regan Watts, responsable, Innovation, Responsabilité civique et Affaires gouvernementales chez IBM Canada. Nous accueillons aussi Beth Bell, vice-présidente et associée et chef du secteur public canadien, et Bernie Semenjuk,

Bernie Semenjuk, Partner, Oracle Cloud, PeopleSoft Practice Leader (Canada).

I have been informed by the clerk that each and every one will make a short presentation. I will be asking Mr. Watts to make his presentation, followed by Ms. Bell and then Mr. Semenjuk.

Regan Watts, Head, Innovation, Citizenship and Government Affairs, IBM Canada: Thank you, Mr. Chair. We have just one set of remarks where we will be taking turning speaking to the committee.

Thank you to members of the committee for having us here tonight. We deeply appreciate the opportunity to appear before you and we look forward to answering some of your questions in a few minutes.

We will begin our presentation by outlining our view of the transformation project, otherwise known as the transformation of pay administration initiative, also known as Phoenix. We think it is important to review the old business processes and applications and IBM's specific role in Phoenix as a transformation. We also want to touch briefly on the Queensland Health project. Finally, we will talk about the investments we have made, initiatives at our own experience, that we have brought forward to help the government with the Phoenix transformation. We are here to discuss IBM's role in the Government of Canada's transformation project in a transparent and fact-based manner.

There has been some confusion in the media about what exactly Phoenix is or is not. To be clear, the name "Phoenix" was given to the entire pay transformation project by officials from the Government of Canada, including parts of the project that IBM was not responsible for. IBM does not have any products or services that go by the name "Phoenix," so it is inaccurate to refer to this project as the IBM Phoenix project.

As the chair said, with you today are three senior leaders from IBM Canada. They have already been introduced.

Turning to slide 4, IBM Canada at a glance, we think it's important the committee understand IBM Canada's footprint. IBM has been in Canada for 101 years and has been a long-standing and trusted partner for both the federal government as well as other levels of government during this time. We pride ourselves on our public sector expertise, as well as the economic development we drive through our work across the country. We have and continue to make significant annual investments in research and development, our world-class manufacturing facility in Quebec, our software development organization, which is the largest of its kind in Canada, as well as our exports.

associé, Nuage Oracle, chef du groupe-conseil PeopleSoft, Canada, des Services IBM.

J'ai été informé par la greffière que vous allez tous présenter une courte déclaration. Je vais demander à M. Watts de présenter sa déclaration. Il sera suivi de Mme Bell, puis de M. Semenjuk.

Regan Watts, responsable, Innovation, Responsabilité civique et Affaires gouvernementales, IBM Canada : Merci, monsieur le président. Nous avons seulement une série de remarques et nous parlerons chacun notre tour au comité.

Je remercie les membres du comité de nous accueillir ici ce soir. Nous apprécions vraiment l'occasion de comparaître devant vous et nous avons hâte de répondre à certaines de vos questions dans quelques minutes.

Nous commencerons notre exposé en présentant notre point de vue sur le projet de transformation, qu'on appelle aussi l'initiative de transformation de l'administration de la paye, le système Phénix. Je crois qu'il est important de passer en revue les anciens processus opérationnels et les anciennes applications ainsi que le rôle précis d'IBM dans l'initiative de transformation Phénix. Nous voulons aussi parler rapidement du projet de Queensland Health. Enfin, nous allons parler des investissements que nous avons faits, des initiatives réalisées de notre propre chef pour aider le gouvernement dans le cadre de l'initiative de transformation Phénix. Nous sommes ici pour discuter du rôle d'IBM dans le cadre du projet de transformation du gouvernement du Canada de façon transparente et à la lumière des faits.

Il y a eu une certaine confusion dans les médias sur la nature exacte du système Phénix. Pour que ce soit clair, le nom « Phénix » a été donné à tout le projet de transformation de la paye par les représentants du gouvernement du Canada, y compris certaines parties du projet dont IBM n'était pas responsable. IBM n'offre pas de produits ni de services qui portent le nom de « Phénix », il est donc inexact d'appeler ce projet, le projet Phénix d'IBM.

Comme le président l'a dit, vous accueillez aujourd'hui trois dirigeants principaux d'IBM Canada. Nous avons déjà été présentés.

Passons à la quatrième diapositive, IBM Canada en bref. Nous croyons qu'il est important que le comité comprenne l'empreinte d'IBM Canada. IBM est présente au Canada depuis 101 ans et a été un partenaire de confiance de longue date du gouvernement fédéral ainsi que d'autres ordres de gouvernement durant ce temps. Nous sommes fiers de notre expertise liée à la fonction publique ainsi qu'au développement économique que nous permettons grâce à notre travail à l'échelle du pays. Nous avons fait et nous continuons de faire d'importants investissements chaque année en recherche et développement, dans notre installation de fabrication de niveau mondial au Québec, notre organisation responsable du développement des logiciels, la plus

More than anything else, we're proud of the 13,000 IBMers located coast to coast who innovate for our clients.

Beth Bell, Vice President and Partner, Canadian Public Sector Leader, IBM Services: Turning to slide 5, we'd like to talk first about the old business processes and systems.

It is my experience that, for a transformation program to be successful, you need to have success in three key areas: people, process and technology. From the people perspective, are the people ready to accept the changes to the way they work? From a process point of view, are the new business processes clear, understood and implemented, and does the technology work?

To put the Phoenix project into context, it's important to understand where the government initially started, and the key take away is that, in the old environment, entering information into the human resources systems — we will call them HR systems — was less critical as the HR system did not drive payroll outcomes.

Under the old way of doing things, as captured here on the chart, HR departments and departmental compensation advisors often sat in the same office. When things happened to people's pay, like they were hired, perhaps had to act for someone or went on leave, those events were reported to both the HR and the compensation advisors. The compensation advisors entered the payroll information directly into the old payroll system. The pay amount was then verified by a verification advisor, and a cheque was issued.

On the HR side, HR branch employees would enter HR data into one of dozens of HR systems. There were, in fact, and still remain today, two concurrent systems, a payroll system and multiple human resources systems. Under the old process, HR systems and their data had no impact on payroll, and this was because payroll was a completely separate business process and software system. There was no link between the two systems. Each of the departments had its own HR staff, compensation advisors, business processes, organizational structure and, in fact, their own HR system. Departmental compensation advisors would separately calculate pay and enter those pay transactions into the old payroll system, which would determine the employee payroll. Employee data in these separate HR and payroll systems were often not aligned, meaning there was no single source of data.

importante du genre au Canada, ainsi qu'au chapitre de nos exportations. Cependant, avant tout, nous sommes fiers des 13 000 employés d'IBM qui, d'un bout à l'autre du pays, innovent pour nos clients.

Beth Bell, vice-présidente et associée, chef du secteur public canadien, Services IBM : Passons à la cinquième diapositive. Nous tenons à vous parler en premier des anciens processus et systèmes opérationnels.

D'après mon expérience, pour qu'un programme de transformation réussisse, il faut bien faire les choses dans trois domaines clés : les gens, les processus et la technologie. Pour ce qui est des gens, sont-ils prêts à accepter les changements liés à la façon de travailler? Du point de vue du processus, les nouveaux processus opérationnels sont-ils clairs, compris et appliqués? Et est-ce que la technologie fonctionne?

Pour mettre le projet Phénix en contexte, il est important de comprendre la situation initiale du gouvernement, et la principale chose qu'il faut se rappeler, c'est que, dans l'ancien environnement, la consignation de l'information dans les systèmes de ressources humaines — ce que nous appellerons les systèmes de RH — était moins cruciale, puisque le système des RH ne générait pas les résultats liés à la paye.

Dans l'ancien système, comme on peut le voir sur le tableau, les services des RH et les conseillers en rémunération des ministères travaillaient souvent dans les mêmes bureaux. Lorsqu'il se passait des choses liées à la paye des gens, comme lorsque des gens étaient embauchés ou, peut-être, qu'ils devaient remplacer quelqu'un d'autre ou partir en congé, ces événements étaient signalés aux RH et aux conseillers en rémunération. Ceux-ci consignaient l'information liée à la paye directement dans l'ancien système de paye. Le montant de la paye était ensuite vérifié par un agent de vérification, et un chèque était émis.

Du côté des RH, les employés des services de RH consignaient les données des RH dans une dizaine de systèmes des RH. Il y avait, en fait, et il reste encore, deux systèmes parallèles, un système de paye et un ensemble de systèmes de ressources humaines. Dans le cadre de l'ancien processus, les systèmes de RH et leurs données n'avaient aucune incidence sur la paye, et c'est parce que la paye était un processus opérationnel complètement distinct fondé sur un système logiciel différent. Il n'y avait pas de lien entre les deux systèmes. Chacun des ministères possédait ses propres employés des RH, conseillers en rémunération, ses processus opérationnels et sa structure organisationnelle et, en fait, tous les ministères possédaient tous leurs propres systèmes des RH. Les conseillers en rémunération des ministères calculaient séparément les payes et consignaient les transactions de paye dans l'ancien système de paye, qui, lui, déterminait la paye des employés. Les données sur les employés dans ces systèmes distincts des RH et d'administration de la paye

The Phoenix transformation project made significant changes to how payroll was generated. While IBM was not involved in the overall design or business case for the Phoenix transformation, we understood that the Government of Canada's business case was based on three things: eliminating the duplication between the HR and payroll systems; establishing a single source of data; and leveraging well-known commercial off-the-shelf software. For the third element, the Government of Canada chose PeopleSoft, an Oracle product that they did in an early procurement.

If you turn to slide 6, this chart demonstrates the process under the new pay system. The government's plan for the Phoenix transformation changed the business process in at least two important ways. First, all of the compensation advisors were to be reduced and centralized in Miramichi. Secondly, data from the HR systems and payroll system would be linked for the very first time, and the data, when entered into the HR system, would feed directly into the PeopleSoft payroll system, therefore eliminating the double entry that happened under the old system.

So under this new process, pay events, such as a new hire or a promotion, are reported to local HR staff who could enter it into their departmental HR system. The data then is transferred electronically to the PeopleSoft payroll system. Any additional processing after data entry would have to be handled by one the compensation advisors in Miramichi. Then a cheque is issued. As you can see now, pay depends on managers and human resource professionals entering data into the HR system in a timely and accurate manner. Unlike the old system, there is no verification step after data entry.

If I could ask you to turn to slide 7, I think it's important for the committee to understand the structure of the Phoenix transformation program. There were three components to the program. First, they wanted to make business process changes; second, PeopleSoft software implementation; and third was the business transformation in Miramichi.

The technical implementation of software was just one component of the overall initiative, and IBM was not involved in the business process or business transformation components of the Phoenix initiative. In fact, we were only responsible for

étaient souvent différentes, ce qui signifie qu'il n'y avait pas une source unique de données.

Dans le cadre du projet de transformation Phénix, on a apporté des changements importants à la façon dont les payes étaient générées. Même si IBM n'a pas participé à la conception générale ou à l'analyse de rentabilisation de l'initiative de transformation Phénix, nous savons que l'analyse de rentabilisation du gouvernement du Canada était fondée sur trois choses : l'élimination des dédoublements entre les systèmes des RH et le système de paye, l'établissement d'une seule source de données et l'utilisation d'un logiciel commercial bien connu. Pour ce qui est du troisième élément, le gouvernement du Canada a choisi PeopleSoft, un produit Oracle, qu'il s'est procuré dans le cadre d'une initiative d'approvisionnement préalable.

Si vous passez à la sixième diapositive, le tableau montre le processus en vertu du nouveau système de paye. Le plan du gouvernement lié à l'initiative de transformation Phénix a entraîné la modification du processus opérationnel d'au moins deux façons importantes. Premièrement, on a réduit le nombre des conseillers en rémunération, et ils ont tous été centralisés à Miramichi. Deuxièmement, il fallait réunir les données des systèmes des RH et du système de paye pour la toute première fois, et les données, lorsqu'elles étaient consignées dans les systèmes des RH devaient être versées directement dans le système de paye PeopleSoft, éliminant par conséquent la double entrée nécessaire dans le cadre de l'ancien système.

Par conséquent, en vertu de ce nouveau processus, les événements liés à la paye, comme une nouvelle embauche ou une promotion, sont signalés au personnel local des RH, qui peut consigner l'information dans le système ministériel des RH. Les données sont ensuite transférées par voie électronique au système de paye PeopleSoft. Tout traitement supplémentaire une fois les données consignées devait relever d'un des conseillers en rémunération à Miramichi. Le chèque devait ensuite être émis. Comme vous pouvez le voir maintenant, la paye dépend de la consignation de données exactes et en temps opportun par les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines dans le système des RH. Contrairement à l'ancien système, il n'y a pas d'étape de vérification après l'entrée des données.

Si vous voulez bien passer à la septième diapositive, je crois qu'il est important pour le comité de comprendre la structure du programme de transformation Phénix. Il y avait trois composantes au programme : premièrement, des changements à apporter au processus opérationnel, deuxièmement, la mise en œuvre du logiciel PeopleSoft, et troisièmement, la transformation opérationnelle à Miramichi.

La mise en œuvre technique du logiciel n'était qu'une des composantes de l'initiative globale, et IBM n'a pas participé aux composantes de l'initiative Phénix liées aux processus opérationnels ou à la transformation opérationnelle. En fait, nous

certain elements of the PeopleSoft implementation. This is illustrated at the bottom of chart 7, where you see the IBM logo.

Although we weren't involved in the business transformation aspect, we understand that the office of the chief human resources officer, who reports under the Treasury Board Secretariat, oversaw changes to the business processes, including the HR processes. With respect to the software implementation, the Government of Canada was still responsible for project management, training, change management and various other aspects of the program.

If you look at slide 8, if you focus on just replacing the legacy system with PeopleSoft, I don't think we should underestimate the complexity of this PeopleSoft implementation. As mentioned, this was the largest implementation of its kind in Canada. The legacy platform was a 40-year-old customized system that was outdated and needed to be replaced. The government took a major step in moving from this outdated technology to PeopleSoft. What you'll see in this chart is where the IBM involvement in Phoenix is focused. We were responsible for the installation and the customization of the preselected PeopleSoft software, as per the government's requirements, and, as I said before, the overall project management remained with the Government of Canada.

With over 100 collective bargaining units, 120 government departments, 80,000 payroll roles, the PeopleSoft software installation was still a massive undertaking. On top of that, the Government of Canada requested change orders or significant customizations to the PeopleSoft system throughout the life of the project. When I say a customization, what I mean is that you have to physically break the PeopleSoft code to insert and code new functionality, and this level of customization, or the level of customization we saw here, is not the normal course of business for a project like this. While there was significant customization requested by the government, we were still able to deliver a software application that works.

I'll turn it over to Mr. Watts for the remaining slides.

Mr. Watts: Turning to slide 9, this slide shows a simplified version of an HR event-to-pay business process under the new Phoenix transformation. That is, how do you get from an HR event, such as hiring or going on maternity leave or acting status, to receiving a paycheque?

étions seulement responsables de certains éléments de la mise en œuvre de PeopleSoft. C'est ce qu'on peut voir en bas du tableau de la diapositive 7, là où vous pouvez voir le logo d'IBM.

Même si nous n'avons pas participé à l'aspect lié à la transformation opérationnelle, nous avons compris que le bureau du dirigeant principal des ressources humaines, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor, a supervisé les changements apportés aux processus opérationnels, y compris les processus des RH. En ce qui a trait à la mise en œuvre du logiciel, le gouvernement du Canada était encore responsable de la gestion du projet, de la formation, de la gestion du changement et de divers autres aspects du programme.

Passons à la huitième diapositive, et concentrons-nous uniquement sur le fait de remplacer l'ancien système par PeopleSoft. Vous ne devez pas, selon moi, sous-estimer la complexité de cette mise en œuvre de PeopleSoft. Comme cela a été mentionné, il s'agissait de la plus importante mise en œuvre du genre au Canada. L'ancienne plateforme était un système personnalisé de 40 ans, qui était périmé et qui devait être remplacé. Le gouvernement a fait un pas vers l'avant très important en passant de cette technologie périmée à PeopleSoft. Vous pouvez voir dans ce tableau ce sur quoi IBM a travaillé dans le cadre de l'initiative Phénix. Nous étions responsables de l'installation et de la personnalisation de l'application présélectionnée PeopleSoft, conformément aux exigences du gouvernement et, comme je l'ai déjà dit, le gouvernement du Canada restait responsable de la gestion globale du projet.

Avec plus de 100 unités de négociation, 120 ministères gouvernementaux et 80 000 règles liées à la paye, l'installation du logiciel PeopleSoft n'en restait pas moins une entreprise colossale. De plus, le gouvernement du Canada a demandé des changements ou d'importantes mesures de personnalisation du système PeopleSoft pendant toute la durée de vie du projet. Et lorsque je parle de personnalisation, cela signifie qu'il faut physiquement casser le code de programme PeopleSoft pour insérer et coder de nouvelles fonctions, et ce niveau de personnalisation — ou niveau de personnalisation qui a été demandé, ici — n'est pas ce qu'on voit habituellement dans le cours normal des activités d'un tel projet. Même si le gouvernement a demandé d'importantes mesures de personnalisation, nous avons tout de même réussi à livrer une application logicielle qui fonctionne.

Je vais maintenant céder la parole à M. Watts pour le reste des diapositives.

M. Watts : Passons à la neuvième diapositive, qui présente une version simplifiée du processus opérationnel des RH du début jusqu'à la paye dans le cadre du nouveau processus Phénix transformé, c'est-à-dire la façon dont on passe d'un événement des RH, comme une embauche, le fait de partir en congé de maternité ou une affectation intérimaire, à la réception d'un chèque de paye.

In this instance, an employee or manager reports the event to local human resource staff. Local human resource staff then enter the event into one of the dozens of local HR systems. The data is then transferred from the HR system to the PeopleSoft application. It's important to note that, up until this point, the PeopleSoft application has no role in the pay process. It is at that point that the PeopleSoft application and/or a compensation advisor calculates pay amount, based on data entered by a human resource professional. An authorization is sent to the bank, and the bank posts the payment to the employee's account.

To reiterate what Beth said, IBM installed and configured the PeopleSoft application as per the requirements of the contract. As the government has confirmed, the technology is working.

Once HR systems and the payroll application were linked, things that did not previously have consequences on pay under the old system, such as a delay or an error or data entry, now had impact on pay. Let me be clear. We believe the vast majority of the problems related to the Phoenix transformation lay primarily with HR business processes, the amount of training received by employees, including HR and compensation advisors, data entry, including accuracy and timeliness, and a lack of ongoing and root-cause analysis.

Turning to the next slide, I want to talk very briefly about Queensland Health. We had a presentation before this, which I think was very helpful, and there has been talk about the similarities between the two projects, but there are also some differences.

First of all, as was mentioned, they were two completely different payroll systems, both with third-party products. Queensland Health choose SAP. The Government of Canada choose Oracle. Neither product was developed by IBM.

In the case of Queensland, the client believed its old pay system was on the brink of collapse and chose to build an interim system with minimal functionality. They also rushed the procurement, design and build of the system, which caused them to underestimate their business rules and other key aspects of the project. The result was a severely mis-built project. These aren't points drawn from IBM, but they are from the Queensland Parliament's official inquiry report. While we don't agree with everything in the report, what is clear in the Queensland report — much like Goss Gilroy and a report that they did here — no blame was placed on IBM for the pay problems that had occurred.

Dans ce cas-ci, un employé ou un gestionnaire signale un événement au personnel local des ressources humaines. L'employé local des ressources humaines consigne ensuite l'événement dans l'un des dizaines de systèmes des RH locaux. Les données sont ensuite transférées du système des RH à l'application PeopleSoft. Il convient de souligner que, jusqu'ici, l'application PeopleSoft ne joue aucun rôle dans le processus de paye. C'est à ce moment-ci que l'application PeopleSoft et/ou le conseiller en rémunération calculent le montant de la paye, en fonction des données consignées par le professionnel des ressources humaines. Une autorisation est envoyée à la banque, et la banque verse le paiement dans le compte de l'employé.

Pour rappeler ce que Beth a dit, IBM a installé et configuré l'application PeopleSoft conformément aux exigences du contrat. Comme le gouvernement l'a confirmé, la technologie fonctionne.

Une fois les systèmes de RH et l'application d'administration de la paye liés, des choses qui, auparavant, n'avaient pas de conséquence sur la paye dans le cadre de l'ancien système, comme un retard ou une erreur d'entrée de données, avaient maintenant une incidence sur la paye. Soyons clairs : nous croyons que la majeure partie des problèmes liés à l'initiative de transformation Phénix découle principalement des processus opérationnels des RH, du niveau de formation fourni aux employés, y compris les agents des RH et les conseillers en rémunération, de l'entrée de données, y compris l'exactitude des données et le moment opportun de la consignation, et de l'absence d'analyse continue et d'analyse des causes profondes.

Passons à la diapositive suivante. Je veux parler très rapidement de Queensland Health. Il y a eu un témoignage avant le nôtre — et je crois que cela a été très utile — et on a parlé des similitudes entre les deux projets, mais il y a aussi certaines différences.

Pour commencer, comme cela a été mentionné, on parle de deux systèmes de paye complètement différents, dans les deux cas, des produits d'une tierce partie. Queensland Health a choisi SAP. Le gouvernement du Canada a choisi Oracle. Aucun de ces produits n'a été mis au point par IBM.

Dans le cas de Queensland Health, le client croyait que son ancien système de paye était sur le point de s'effondrer et a choisi de créer un système provisoire avec des fonctions de base. Le client a aussi réalisé à la hâte le processus d'approvisionnement, de conception et de création du système, ce qui a fait en sorte qu'il a sous-estimé ses règles opérationnelles et d'autres aspects clés du projet. Cela fait en sorte que le projet a vraiment été mal conçu. Ce n'est pas une conclusion tirée par IBM, mais c'est ce qu'on trouve dans le rapport d'enquête officielle du Parlement. Même si nous ne sommes pas d'accord avec tout ce qui figure dans ce rapport, ce qui est clair lorsqu'on lit le rapport de Queensland Health — ce qui est très similaire au travail de Goss Gilroy et au rapport

Contrast this approach to Phoenix, which was replacing an aging system, albeit one that was still functioning. Phoenix was undertaken with a longer-term view as part of a broader business transformation within the public service.

Finally, and turning to the last slide, we want to conclude our remarks outlining some of the investments we have made to help the government with this transformation. The committee has heard testimony about IBM's ongoing support contract. We have changed the structure of that contract, which has already saved the government millions of dollars. IBM Canada has also invested in helping the government with its Phoenix transformation and will continue to do so. We have been active in our advice and our engagement with the government. We have invested, on our own dime, in helping the government, including providing two project executives, conducting a detailed root-cause analysis, data analytics; and, more recently, we have provided an executive advisor on large payroll systems who is advising the minister and the department.

These investments, which run into the millions of dollars, have been made because we want to help our client in the best way we know how — bringing resources to bear and leveraging technology and people to solve problems.

Lastly, the most important point we want to leave with the committee is this: IBM is fully committed to working with the government in its effort to restore the issues related to Phoenix. We believe the public service deserves to be paid by the government on time and accurately for the work they do on behalf of Canadians, and we will do everything we can to assist the government as they work to fix these problems.

We would be pleased to answer questions.

Senator Marshall: Thank you very much for your presentation.

We were provided with a copy of the contract between IBM and the government. I didn't have a chance to read it; I just glanced at it. There were a couple of areas there, and I just want to relate what is in the contract to the chart you have on page 7.

produit ici —, c'est qu'IBM n'a aucunement été blâmée pour les problèmes qui sont survenus.

Comparons cette approche à la situation du système Phénix, qui visait à remplacer un système vieillissant, même s'il fonctionnait encore. L'initiative Phénix a été réalisée dans une optique à plus long terme dans le cadre d'un processus de transformation opérationnelle plus général au sein de la fonction publique.

Pour terminer, passons à la dernière diapositive. Je veux conclure notre déclaration en décrivant certains des investissements que nous avons faits pour aider le gouvernement dans le cadre de ce processus de transformation. Le comité a entendu des témoins parler du contrat de soutien continu d'IBM. Nous avons modifié la structure de ce contrat, ce qui a déjà permis au gouvernement d'économiser des millions de dollars. IBM Canada a aussi investi pour aider le gouvernement dans le cadre de son processus de transformation Phénix et continuera à le faire. Nous avons prodigué des conseils activement et avons fait preuve d'engagement auprès du gouvernement. Nous avons investi, par nous-mêmes, pour aider le gouvernement, y compris en affectant deux directeurs exécutifs de projet chargés de réaliser une analyse des causes profondes détaillées, de procéder à des analyses des données et, plus récemment, nous avons affecté un conseiller principal possédant une expertise des grands systèmes de paye, qui prodigue des conseils au ministre et au ministère.

Ces investissements, qui se chiffrent en millions de dollars, ont été faits parce que nous voulions aider notre client de la meilleure façon que nous connaissions, soit en fournissant des ressources et en tirant parti des technologies et des gens pour régler les problèmes.

En conclusion, la chose la plus importante que nous voulons dire au comité est la suivante : IBM est pleinement déterminée à travailler en collaboration avec le gouvernement dans le cadre de ses efforts pour résoudre les problèmes liés à Phénix. Nous croyons que les fonctionnaires méritent d'être payés par le gouvernement à temps et de façon exacte pour le travail qu'ils font au nom des Canadiens, et nous ferons tout en notre pouvoir pour aider le gouvernement à régler ces problèmes.

Nous serons heureux de répondre à vos questions.

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup de votre exposé.

On nous a fourni une copie du contrat conclu entre IBM et le gouvernement. Je n'ai pas eu l'occasion de lire; j'y ai seulement jeté un coup d'œil. Il y avait deux ou trois éléments là-dedans, et je voulais tout simplement faire un lien entre ce qui figure dans le contrat et votre tableau à la page 7.

My understanding is that, in accordance with the contract, IBM was to provide management and oversight services, implementation and business transformation services, and ad hoc and maintenance coordination services. First, could you talk about the management and oversight services and explain that in relation to the chart that you have on page 7?

Ms. Bell: For the work we did, we, of course, had responsibility to oversee that work, but we weren't the overall project manager or program manager for the entire transformation program.

Senator Marshall: When you went through the chart, you indicated that for the transformation of the pay system, you were not responsible for it overall. You were responsible, in part, to replace the legacy payroll application with PeopleSoft. You said partly responsible for that, and also that you were responsible for the installation and customization of PeopleSoft software, and that system had been preselected by the government. What would your role have been with these other areas, like the overall common business processes and the business transformation in Miramichi?

Ms. Bell: We had no involvement.

Senator Marshall: And under the contract?

Ms. Bell: No involvement.

Senator Marshall: What about the implementation and business transformation services? Was that restricted to the replace legacy payroll application with PeopleSoft?

Ms. Bell: Can you repeat the question?

Senator Marshall: In the contract, it says IBM was responsible for providing implementation and business transformation services. What exactly is that?

Bernie Semenjuk, Partner, Oracle Cloud, PeopleSoft Practice Leader (Canada), IBM Canada: I was actually with the IBM team, the IBM project executive, that was involved in the Phoenix implementation from about the summer of 2015 through to now. The transformation services that are referred to there would be the change management and training box that you see on slide 8.

Senator Marshall: Were you responsible or a participant?

D'après ce que j'ai compris, conformément au contrat, IBM devait fournir des services de gestion et de surveillance, des services de mise en œuvre et de transformation opérationnelle et des services de coordination de l'entretien ponctuel. Pour commencer, pouvez-vous nous parler des services de gestion et de surveillance et nous expliquer où cela s'inscrit relativement au tableau qui figure à la page 7?

Mme Bell : Bien sûr, dans le cadre des travaux que nous avons faits, nous étions responsables de superviser le travail, mais nous n'assumions pas le rôle de gestionnaire de projet ou de gestionnaire de programme pour l'ensemble du programme de transformation.

La sénatrice Marshall : Lorsque vous avez passé en revue le tableau, vous avez indiqué que, dans le cadre de la transformation du système de paye, vous n'étiez pas responsable de tout le processus. Vous étiez responsable, en partie, de remplacer l'ancienne application d'administration de la paye avec le système PeopleSoft. Vous avez dit que vous étiez responsable en partie, et aussi que vous étiez responsable de l'installation et de la personnalisation du logiciel PeopleSoft, système que le gouvernement avait choisi préalablement. Quel était votre rôle relativement à ces autres domaines, comme les processus opérationnels communs et la transformation opérationnelle à Miramichi?

Mme Bell : Nous n'y avons pas participé.

La sénatrice Marshall : Et au titre du contrat?

Mme Bell : Pas de participation.

La sénatrice Marshall : Qu'en est-il des services de mise en œuvre et de transformation opérationnelle? Ces services se limitaient-ils au remplacement de l'ancienne application d'administration de la paye par PeopleSoft?

Mme Bell : Pouvez-vous répéter la question?

La sénatrice Marshall : Dans le contrat, il est indiqué qu'IBM est responsable de fournir des services de mise en œuvre et de transformation opérationnelle. De quoi s'agit-il exactement?

Bernie Semenjuk, associé, Nuage Oracle, chef du groupe-conseil PeopleSoft, Canada, Services IBM : En fait, j'étais membre de l'équipe d'IBM, le directeur de projet, qui a participé à la mise en œuvre de Phénix d'environ l'été 2015 jusqu'à maintenant. Les services de transformation dont il est question dans le contrat concernent la case sur la gestion du changement et la formation que vous pouvez voir à la diapositive 8.

La sénatrice Marshall : Vous étiez responsable ou vous étiez un participant?

Mr. Semenjuk: At the beginning of the program, IBM was responsible for change management and training. In 2014, the government took that responsibility back.

Senator Marshall: Do you know why that was?

Mr. Semenjuk: I don't know.

Senator Marshall: What about the ad hoc and maintenance coordination services? What is that?

Mr. Semenjuk: That would be services that we are providing currently in terms of maintaining the PeopleSoft application. We provide systems maintenance and database maintenance, and we help to operate the daily activities of pay processing.

Senator Marshall: So for all of these processes that had to be carried out before anything went into the payroll system, the payroll application, you are saying you had no involvement in that?

Ms. Bell: Correct.

Mr. Semenjuk: That's correct.

Ms. Bell: The business process change on the HR side, correct.

Senator Marshall: That was totally under the government's responsibility?

Ms. Bell: Yes. That would be on the left-hand side, where it says "overhaul common business processes"?

Senator Marshall: Yes, that's the one I'm referring to.

Ms. Bell: Yes.

Senator Marshall: And the business transformation, Miramichi, you had absolutely no involvement in that at all?

Ms. Bell: Correct.

Senator Marshall: Did I understand correctly that you led this project?

Mr. Semenjuk: From an IBM standpoint, I led the installation and customization portion from approximately the middle of 2015 through to today.

Senator Marshall: Was there somebody else before that?

Mr. Semenjuk: Yes, some of my colleagues prior to me.

M. Semenjuk : Au début du programme, IBM était responsable de la gestion du changement et de la formation. En 2014, le gouvernement a repris cette responsabilité.

La sénatrice Marshall : Savez-vous pourquoi?

M. Semenjuk : Je ne sais pas.

La sénatrice Marshall : Et qu'en est-il des services ponctuels et des services de coordination de la maintenance? De quoi s'agit-il?

M. Semenjuk : Ce sont les services que nous fournissons actuellement pour maintenir l'application PeopleSoft. Nous assurons la maintenance des systèmes et des bases de données, et nous participons à la réalisation des activités quotidiennes de traitement de la paye.

La sénatrice Marshall : Par conséquent, vous dites que vous n'avez pas du tout participé aux processus qui ont été réalisés avant que quoi que ce soit soit versé dans le système de paye, l'application d'administration de la paye?

Mme Bell : C'est exact.

M. Semenjuk : C'est exact.

Mme Bell : Le changement du processus opérationnel du côté des RH, exact.

La sénatrice Marshall : Cela relevait complètement de la responsabilité du gouvernement?

Mme Bell : Oui. Vous parlez de ce qui est du côté gauche, là où il est question de la refonte des processus opérationnels communs?

La sénatrice Marshall : Oui, c'est ce dont je parle.

Mme Bell : Oui.

La sénatrice Marshall : Et pour ce qui est de la transformation opérationnelle, Miramichi, vous n'avez absolument pas participé à tout cela?

Mme Bell : C'est exact.

La sénatrice Marshall : Ai-je bien compris que c'est vous qui avez dirigé ce projet?

M. Semenjuk : Du point de vue d'IBM, j'ai géré la portion liée à l'installation et à la personnalisation depuis environ le milieu de 2015 jusqu'à aujourd'hui.

La sénatrice Marshall : Il y avait quelqu'un d'autre avant vous?

M. Semenjuk : Oui, certains de mes collègues, avant moi.

Senator Marshall: Are they still with the company?

Mr. Semenjuk: Some of them are, and some of them are no longer with IBM.

Senator Moncion: If I heard you correctly, you said you did some training, but at some point the training was taken away from you?

Mr. Semenjuk: That's correct. In 2014, the government raised essentially a contract amendment that the government took back training and change management as their responsibility.

Senator Moncion: You knew the software, so were they — it's unusual. Usually the company will keep up the training until the transformation is done, and then if there are corrections to be made or adjustments to be made.

My other question is a little bit more technical. Oracle is a database. The government had a database that it was using to process its old payroll. How much data conversion was done between the two systems? Was it data that was keyed in or was it a system-to-system transfer that was done?

Mr. Semenjuk: It was an automated conversion, so there were actual programs that did most of the data conversion, but there were also some elements of the data conversion that government employees were responsible to enter.

Senator Moncion: How much control did you have? Because in an IT solution, it's garbage in, garbage out. You want to know how accurate is the information that is brought from an old system into a new system. How was that handled? That had to be done by you.

Mr. Semenjuk: Not quite. The government was responsible for extracting the information out of the old payroll system, the regional pay system, and cleansing it; and then IBM was responsible for loading the cleansed data into the PeopleSoft application.

Senator Moncion: So you provided them with the type of clean data that needed to be — actually, you gave them the template that needed to be filled so that the information that was going to be brought into Oracle would be the right information?

Mr. Semenjuk: Correct. We provided templates. The government was responsible for populating these templates with cleansed data.

Senator Moncion: The problem could not be, then, with the data entry?

La sénatrice Marshall : Ils travaillent encore pour l'entreprise?

M. Semenjuk : Certains d'entre eux, oui, et d'autres ne travaillent plus pour IBM.

La sénatrice Moncion : Si je vous ai bien compris, vous avez dit avoir offert certaines formations, mais, à un moment donné, la responsabilité pour la formation vous a été retirée?

M. Semenjuk : C'est exact. En 2014, le gouvernement a, essentiellement, modifié le contrat afin de reprendre la responsabilité liée à la formation et la gestion du changement.

La sénatrice Moncion : Vous connaissez le logiciel, alors ils… c'est inhabituel. Habituellement, l'entreprise s'occupe de la formation jusqu'à ce que le processus de transformation soit terminé, puis, le travail continue s'il y a des corrections à apporter ou des rajustements à faire.

Mon autre question est de nature un peu plus technique. Oracle est une base de données. Le gouvernement avait une base de données qu'il utilisait pour administrer la paye, avant. Quel niveau de conversion de données a été nécessaire entre les deux systèmes? Est-ce que les données ont été consignées manuellement ou a-t-on procédé à un transfert d'un système à l'autre?

M. Semenjuk : Il s'agissait d'une conversion automatique, alors ce sont en fait des programmes qui ont fait la majeure partie du travail de conversion des données, mais il y avait aussi certains éléments de données que les employés du gouvernement devaient entrer.

La sénatrice Moncion : Quel niveau de contrôle aviez-vous? Parce que c'est une solution de TI, à données inexactes, résultat erroné. Il faut savoir l'exactitude des renseignements qui passent de l'ancien système au nouveau système. De quelle façon cela a-t-il été géré? C'est vous qui deviez vous en charger.

M. Semenjuk : Pas vraiment, le gouvernement était responsable d'extraire les données de l'ancien système de paye, le système de paye régional et de les épurer. Ensuite, IBM était responsable de télécharger les données épurées dans l'application PeopleSoft.

La sénatrice Moncion : Donc, vous lui avez indiqué le type de données épurées dont vous aviez besoin. En fait, vous lui avez donné un modèle qu'il fallait remplir afin d'intégrer la bonne information dans Oracle?

M. Semenjuk : C'est exact. Nous avons fourni des modèles. Le gouvernement était responsable de remplir les modèles avec des données épurées.

La sénatrice Moncion : Le problème ne pouvait pas être lié, alors, à l'entrée des données?

Mr. Semenjuk: The data entry during conversion?

Senator Moncion: Yes.

Mr. Semenjuk: Sorry; I'm not quite following your question.

Senator Moncion: If the data was cleansed and the information that was put in was the right information —

Mr. Semenjuk: We actually did 13 data conversion tests, and in none of those was the data clean that was coming in. So the cleansing of the data that was the government's responsibility had never passed all of the tests during those 13 data conversion tests that we ran.

Senator Moncion: So you knew that before the conversion?

Mr. Semenjuk: On the final runs, there were a limited number of errors, and we raised those as part of our assessment of the system readiness. Those were deemed acceptable by the government, and they would do some data entry in the new system to correct the remaining errors.

Ms. Bell: That's for historical data, because then pay events happen once you're on the new system, and therefore the data entry would be into the HR system as you went forward. This was just to move over the historical data.

Senator Moncion: What kind of pilot project was done? Was there a pilot done? Was there just data that was verified? If so, how long was the pilot done for?

Mr. Semenjuk: There was a pilot in the original plan for go live in 2015. There was a pilot that was planned for July 2015. But in June 2015, the government cancelled that pilot.

Senator Moncion: Do you know why they cancelled it?

Mr. Semenjuk: The overall solution, including the business processes, the training of the people and the software were not ready for that pilot.

Senator Moncion: And they went ahead with doing a conversion, going live, without a pilot? That's what you're telling me?

Mr. Semenjuk: Yes, there was no pilot done.

Senator Moncion: Thank you.

Senator Eaton: I just want to follow up on Senator Moncion's questions.

M. Semenjuk : L'entrée de données durant la conversion?

La sénatrice Moncion : Oui.

M. Semenjuk : Désolé. Je ne suis pas sûr de comprendre votre question.

La sénatrice Moncion : Si les données ont été épurées et que l'information consignée était la bonne…

M. Semenjuk : En fait, nous avons réalisé 13 tests de conversion de données et, en aucun cas, les données reçues n'étaient épurées. Par conséquent, l'épuration des données qui relevaient du gouvernement n'avait jamais respecté tous les critères durant les 13 tests de conversion de données que nous avons effectués.

La sénatrice Moncion : Alors vous le saviez avant la conversion?

M. Semenjuk : Durant les derniers essais, il y avait un nombre limité d'erreurs, et nous les avons soulevées dans le cadre de notre évaluation de l'état de préparation du système. Ces erreurs étaient jugées acceptables par le gouvernement, qui prévoyait effectuer certaines entrées de données dans le nouveau système pour corriger les erreurs restantes.

Mme Bell : On parle des données historiques, parce que, ensuite, les événements liés à la paye se produisent dans le nouveau système. Par conséquent, les nouvelles données allaient être entrées dans les systèmes des RH. Il s'agissait simplement du transfert des données historiques.

La sénatrice Moncion : Quel genre de projet pilote a été réalisé? Y a-t-il eu un projet pilote? Est-ce seulement les données qui ont été vérifiées? Dans l'affirmative, combien de temps a duré le projet pilote?

M. Semenjuk : Il y avait un projet pilote dans le plan initial d'implantation en 2015. Un projet pilote était prévu pour juillet 2015, mais, en juin 2015, le gouvernement l'a annulé.

La sénatrice Moncion : Savez-vous pourquoi il a été annulé?

M. Semenjuk : La solution générale, y compris les processus opérationnels, la formation des gens et le logiciel n'étaient pas prêts pour le projet pilote.

La sénatrice Moncion : Et ils ont quand même procédé à la conversion, à l'implantation, sans un projet pilote? C'est ce que vous me dites?

M. Semenjuk : Oui, il n'y a pas eu de projet pilote réalisé.

La sénatrice Moncion : Merci.

La sénatrice Eaton : Je veux poursuivre sur la lancée de la sénatrice Moncion.

Why did the government choose an off-the-shelf system? With the complexity of all those ministries and different kinds of pay systems, would it not have been more creative for them to invite you, the private sector, to come in and say, "Listen, our pay system needs upgrading. What do you suggest and how should it work?"

Ms. Bell: Typically, organizations for HR payroll or for financial systems do tend to start with the commercial off-the-shelf products.

Senator Eaton: I don't think a government this size is a typical issue.

Mr. Watts: Senator, the decision was made by officials of the previous government. We can't speculate as to why they preselected PeopleSoft.

Senator Eaton: Cheaper?

Mr. Watts: You'd have to speak with those officials who made the decision. We weren't involved in the process. We came in after PeopleSoft was procured and selected.

Senator Eaton: In other words, IBM came in, and, "Here is a list of specifications: make it work"?

Mr. Watts: Sort of. It was, "We've procured software. We need an organization and a team to customize and implement that software. Who can help us do that?"

Ms. Bell: They gave us a very extensive list of specifications.

Senator Eaton: That's what I'm saying. They did it that way rather than calling people in and saying, "What do you suggest?"

Mr. Watts: Correct.

Senator Eaton: Yesterday, we had Ms. Moir from Goss Gilroy, and she confirmed that the launch could have been delayed even up to the eleventh hour. Do you agree that it could have been possible to delay for a few months? That's getting to Senator Moncion's question, to do a pilot. Do you have any idea why it wasn't delayed, what the rush was?

Mr. Watts: We, as early as July and August 2015, right around when Bernie started, raised concerns about suitability for the go live and continued to have a discussion with the government throughout that fall and into early 2016. Beth can speak to more of the details, but as early as the summer of 2015

Pourquoi le gouvernement a-t-il choisi un système commercial? Étant donné la complexité de tous les ministères et les différents types de systèmes de paye, n'aurait-il pas été plus créatif pour lui de vous inviter, membres du secteur privé, et de vous dire : « Écoutez, notre système de paye doit être mis à niveau. Que nous suggérez-vous et de quelle façon faudrait-il procéder? »

Mme Bell : Habituellement, dans le cas de l'administration des payes, des RH et des systèmes financiers, les organisations ont tendance à utiliser au départ des produits commerciaux.

La sénatrice Eaton : Je ne crois pas qu'un gouvernement de la taille du Canada est une situation « habituelle ».

M. Watts : Madame la sénatrice, la décision a été prise par des représentants du gouvernement précédent. Nous ne pouvons pas spéculer sur la raison pour laquelle ils ont sélectionné d'avance PeopleSoft.

La sénatrice Eaton : Moins cher?

M. Watts : Vous allez devoir parler aux responsables qui ont pris la décision. Nous n'avons pas participé à ce processus. Nous sommes entrés en jeu une fois PeopleSoft obtenu et choisi.

La sénatrice Eaton : En d'autres mots, IBM est arrivée et s'est fait dire : « Voici une liste des spécifications, débrouillez-vous pour que ça marche »?

M. Watts : Un peu. C'était : « Voici le logiciel que nous avons acheté. Nous avons besoin d'une organisation et d'une équipe pour le personnaliser et le mettre en œuvre. Qui peut nous aider à le faire? »

Mme Bell : Le gouvernement nous a donné une très longue liste de spécifications.

La sénatrice Eaton : C'est ce que je dis. C'est ce qu'il a fait, plutôt que d'appeler les gens et de leur demander ce qu'ils suggèrent.

M. Watts : C'est exact.

La sénatrice Eaton : Hier, nous avons rencontré Mme Moir, de Goss Gilroy, et elle a confirmé que le lancement aurait pu être retardé jusqu'à la toute dernière minute. Croyez-vous qu'il aurait été possible de retarder l'implantation de quelques mois? J'en reviens ici à la question de la sénatrice Moncion, sur la réalisation d'un projet pilote. Avez-vous une idée de la raison pour laquelle on n'a pas reporté la mise en œuvre? Pourquoi tant d'empressement?

M. Watts : Dans notre cas, dès juillet et août 2015, à peu près quand Bernie a commencé, nous avons soulevé des préoccupations sur l'état de préparation pour l'implantation et nous avons continué à discuter avec le gouvernement durant l'automne et au début de 2016. Beth peut vous en parler de façon

and as late as January/February 2016, we had signalled to the government that we didn't feel the software and the whole transformation was ready.

Senator Eaton: And the training.

Mr. Watts: The training was a part of the transformation.

Senator Eaton: One of the things they remarked yesterday was that perhaps there was a culture in Public Services and Procurement and Treasury Board that they didn't want bad news.

Ms. Bell: I do think we agree with Goss Gilroy on that. There was a culture at the time that made it difficult to speak truth to power and that bad news didn't flow uphill.

Senator Eaton: We had the minister here last week. It was very interesting. They're going to be evolving, I guess, into a new system in five or six or seven years. What advice would you have to give her when they start looking at new systems?

Mr. Watts: Shall I start, Beth?

Ms. Bell: Sure.

Mr. Watts: It's important to remember that it's not the software that's the problem.

Senator Eaton: I'm not saying it is. I'm saying how would you go about it?

Mr. Watts: I want to make sure that much is clear. The software works.

The challenges associated with the project have been around process and people. Beth, who has done these projects across the country, as has Bernie, and IBM, who does these projects around the world, we think of success in these projects as having success with technology, success with people, people management training, change management and business processes.

Senator Eaton: But, Regan, where would you start if you were minister?

Ms. Bell: I would treat it as a transformation program.

Senator Eaton: So let you guys come in and be creative, not give you a whole lot of specifications? Is that what you're saying?

plus détaillée, mais dès l'été de 2015 et aussi tard qu'en janvier et février 2016, nous avions signalé au gouvernement que, selon nous, le logiciel et tout le processus de transformation n'étaient pas prêts.

La sénatrice Eaton : Et la formation.

M. Watts : La formation faisait partie de la transformation.

La sénatrice Eaton : L'une des choses que les témoins nous ont fait remarquer, hier, c'est que, peut-être qu'il y avait au sein de Services publics et Approvisionnement et au Conseil du Trésor une culture qui ne veut pas entendre les mauvaises nouvelles.

Mme Bell : Je crois que nous avons le même point de vue que Goss Gilroy à ce sujet. À cause de la culture à cette époque, il n'était pas simple de dire la vérité aux échelons supérieurs de la hiérarchie; les mauvaises nouvelles ne se rendaient pas jusqu'en haut.

La sénatrice Eaton : La ministre est venue témoigner la semaine dernière, et c'était très intéressant. Il semble que les choses vont évoluer au ministère d'ici les cinq à sept prochaines années. Avez-vous des conseils à lui donner relativement à des nouveaux systèmes à prendre en considération?

M. Watts : Voulez-vous que je commence, Beth?

Mme Bell : Allez-y.

M. Watts : Ce qu'il faut garder à l'esprit, c'est que le logiciel n'est pas le problème.

La sénatrice Eaton : Ce n'est pas ce que je dis. Je vous demande comment vous procéderiez.

M. Watts : Je veux tout de même être clair sur ce point. Le logiciel fonctionne.

Le projet a connu des difficultés à cause des processus et des gens. Beth a mené des projets semblables d'un bout à l'autre du pays, tout comme Bernie. IBM en a réalisé dans le monde entier. Pour nous, la réussite de ces projets reflète la réussite avec la technologie, les gens, la gestion du perfectionnement et du changement et les processus opérationnels.

La sénatrice Eaton : D'accord, mais si vous étiez ministre, Regan, par où commenceriez-vous?

Mme Bell : J'envisagerais le projet comme étant un programme de transformation.

La sénatrice Eaton : Donc, vous voudriez qu'on vous laisse être créatifs et qu'on ne vous donne pas trop de critères. Est-ce bien ce que vous dites?

Ms. Bell: No, I would recognize that you're not just implementing a payroll system. You're changing the way employees work. You're changing the way they generate pay for all of the civil servants across Canada. When you do a big transformation, you have to really govern it and think about it as a transformation as opposed to, "I'm just installing a payroll system."

Senator Eaton: Thank you very much.

Senator D. Black: Thank you very much. I recognize, of course, that my time is limited, and I'm very respectful of your being here. I would imagine it's not the place you choose to be on a Wednesday evening.

Ms. Bell: It's always good to meet new people.

Senator D. Black: Let's go with that.

I hardly know where to start. I come from a background of being an external consultant, as you two are as well, and I've worked on many large projects. I want to explore your relationship with your client.

I think the answer to my question was found in something that Mr. Watts recently said, that you indicated there were problems, you thought, with implementation — let's hold our horses here and figure it out. Is that accurate?

Mr. Watts: We did express reservations beginning July and August 2015 that we weren't confident the transformation would be successful.

Senator D. Black: Would you characterize your relationship such that when you had concerns as you moved forward with the project, you were being open with government about what your concerns were?

Ms. Bell: Maybe it would be helpful if I could tell you what happened in the ongoing dialogue during that time.

Senator D. Black: That would be very helpful.

Ms. Bell: As another senator indicated, the pilot was cancelled, but there was a scheduled go live to go live in two phases in 2015, both October and December. Around the July/August time frame, IBM, based on its understanding of the project and the visibility that we had to some of the other aspects of the project, started to signal to the government that we're not sure that you're going to make October/December of that year. The executives we were working with asked us, well, when could we make it. We did some work, came back and said that we think July and August 2016, based on the volume of work and changes they still had for us to do, would be a good time frame. Now, that wasn't a time frame that was great for them.

Mme Bell : Non. Il faut reconnaître qu'on ne fait pas seulement mettre en œuvre un système de paye. On change la façon dont les employés travaillent. On change la façon dont la rémunération fonctionne pour l'ensemble des fonctionnaires du Canada. Avec ce genre de transformation importante, il est capital de surveiller les choses de près et de les traiter comme un processus transformationnel, au lieu de simplement se dire : « Je suis en train d'installer un système de paye. »

La sénatrice Eaton : Merci beaucoup.

Le sénateur D. Black : Merci beaucoup. Je sais que mon temps est limité, mais je tiens à vous dire que je suis très reconnaissant de votre présence ici. J'imagine que vous auriez préféré être ailleurs un mercredi soir.

Mme Bell : C'est toujours une bonne chose de rencontrer de nouvelles personnes.

Le sénateur D. Black : D'accord.

Je ne sais trop par où commencer. Comme vous deux, j'ai déjà été consultant externe, et j'ai travaillé sur un grand nombre de projets importants. J'aimerais approfondir la relation que vous avez avec votre client.

Je crois que quelque chose que M. Watts a dit récemment pourrait servir de réponse à ma question. Vous avez dit que, selon vous, les problèmes étaient dus à la mise en œuvre. Prenons un peu de recul et essayons de tout bien comprendre. Est-ce exact?

M. Watts : Nous avons émis des réserves depuis juillet et août 2015 parce que nous n'étions pas certains que la transformation serait réussie.

Le sénateur D. Black : Compte tenu de votre relation avec le client, diriez-vous que vous pouviez confier ouvertement vos préoccupations au gouvernement à mesure que le projet avançait?

Mme Bell : Peut-être que ce serait utile si je vous disais ce qui s'est passé au fil de la discussion pendant cette période.

Le sénateur D. Black : Ce serait très utile.

Mme Bell : Comme la sénatrice l'a mentionné, le projet pilote a été annulé, mais un lancement était toujours prévu en deux étapes en octobre et en décembre 2015. Vers juillet ou août, IBM, en fonction de ce qu'elle savait du projet et des données pertinentes sur d'autres aspects du projet, a informé le gouvernement du fait qu'il n'était pas sûr que l'on puisse respecter l'échéance d'octobre-décembre 2015. Les cadres avec qui nous travaillions nous ont demandé une nouvelle date. Nous avons creusé un peu de notre côté, puis sommes revenus et leur avons proposé juillet et août 2016, selon l'ampleur du travail et les changements qui restaient à faire. C'était un échéancier acceptable, selon nous, mais ils étaient loin d'être de cet avis.

This is part of the ongoing dialogue. They really needed to go live in full by April 2016 because the compensation advisors had already been given their notices.

Senator D. Black: Had you been consulted on that?

Ms. Bell: No, that was outside our purview. They had been given their notices, so they came back to us and said, "Listen, we have to go live in April, fully live."

Senator D. Black: Because we can't pay our people?

Ms. Bell: Because the compensation advisors, that part of —

Senator D. Black: I understand. I'm not being critical; I just want to understand.

Ms. Bell: I understand, sir. So we came back to them and said, "Okay, so there's this much work left to do, and we think that's going to take until July and August. What of this work could you not do right now so we can go live in April for you?" It was a February/April two-stage go live.

We worked together, gave them some guidance in terms of the amount of work we could do, and they made a selection of what would go in that go live and what functionality would be deferred until after the original go live. We in fact went live in February and April 2016.

Senator D. Black: You would say you went live against your advice?

Ms. Bell: Prior to January 2016, we had some visibility in the governance as to what was going on outside so we could make some assessments. In late January 2016, we didn't get any more reports telling us what was going on outside, so we were in a position where we couldn't provide any more advice on the whole transformation program.

Senator D. Black: But why, as a sophisticated consultancy, would you accept that from your client? Why did you take that risk? Why didn't you resign?

Ms. Bell: Why didn't we resign?

Mr. Watts: Senator —

Senator D. Black: No, no. Please.

Nous avons continué de discuter, et il s'est avéré que les cadres avaient vraiment besoin que tout cela soit mis en œuvre en avril 2016 au plus tard, parce que les conseillers en rémunération avaient déjà reçu leur avis de licenciement.

Le sénateur D. Black : Aviez-vous été consultés à ce sujet?

Mme Bell : Non. Cela ne faisait pas partie de notre mandat. Les conseillers en rémunération avaient déjà reçu leur avis de licenciement, alors les cadres nous ont dit : « Écoutez, le lancement complet doit se faire en avril. »

Le sénateur D. Black : Parce que les fonctionnaires ne seraient plus rémunérés dans le cas contraire?

Mme Bell : Pas sans les conseillers en rémunération. À ce sujet...

Le sénateur D. Black : Je comprends. Je ne vous fais pas de reproches, je veux simplement comprendre.

Mme Bell : Je comprends, monsieur. Donc, nous sommes revenus et leur avons dit : « D'accord, voici le travail qu'il reste à faire, et cela devrait prendre jusqu'à juillet et août. Quelles parties pourrait-on mettre de côté pour l'instant afin que l'on puisse faire le lancement en avril? » Le lancement en deux étapes était prévu pour février et avril.

Nous avons travaillé ensemble, nous leur avons donné des conseils au sujet de la quantité de travail qu'il était possible d'accomplir, et ils ont pris une décision relativement à ce qui allait faire partie du lancement et aux fonctions qui allaient être remises à plus tard, après le lancement original. Le lancement a donc effectivement eu lieu en février et avril 2016.

Le sénateur D. Black : Diriez-vous que le lancement a été effectué malgré vos conseils?

Mme Bell : Avant janvier 2016, nous pouvions accéder à certaines données de gouvernance à propos de ce qui se faisait à l'externe, et nous pouvions donc évaluer la situation dans une certaine mesure. Vers la fin de janvier 2016, on a cessé de nous envoyer les rapports sur ce qui se faisait à l'externe. Il nous était donc impossible de tenir compte de l'ensemble du programme de transformation dans nos conseils.

Le sénateur D. Black : Mais pourquoi donc avez-vous — en tant que consultant chevronné — accepté cela de la part de votre client? Pourquoi avez-vous choisi de courir ce risque? Pourquoi n'avez-vous pas démissionné?

Mme Bell : Vous nous demandez pourquoi nous n'avons pas démissionné?

M. Watts : Monsieur le sénateur...

Le sénateur D. Black : Non, non, je vous en prie.

Ms. Bell: So at the time — and maybe I can answer your question this way — we were really put into a position where IBM just focused on the software implementation. We did continue to express our concerns, but the executive at the time told us, "Stick to what you're responsible for."

Senator D. Black: Why did you accept that?

Ms. Bell: Because at the end of the day, our responsibility to our client is we knew we could deliver what they wanted within the scope of our work, and that was our responsibility and we delivered on that.

Senator D. Black: Even though — and I'm not being critical of you — you knew at the time that the risk of failure was high?

Ms. Bell: We did not know at the time because we no longer got any of the data on the broader transformation updates after the end of January 2016. So we didn't know, senator.

Senator D. Black: Did you find that acceptable, that you were cut out of the loop?

Ms. Bell: Not really.

Senator D. Black: Did you express that? And it made no difference?

Ms. Bell: We were asked to focus on the work —

Senator D. Black: "Stick to your knitting; if I want to hear from you, I'll ask you?"

Ms. Bell: Correct, sir.

The Chair: Mr. Watts, any comments?

Mr. Watts: No, nothing further.

Senator Andreychuk: Somewhat on the same line as Senator Black: Mr. Semenjuk, you said you came in about July 2015?

Mr. Semenjuk: That's correct.

Senator Andreychuk: Ms. Bell, you were involved from what time?

Ms. Bell: I became involved somewhere around the end of December 2015 in an executive oversight role. Mr. Semenjuk was working day-to-day on the project, and I was working with the assistant deputy minister in the overall governance of our work with the Government of Canada.

Mme Bell : À l'époque — et peut-être que cela va répondre à votre question —, la position d'IBM était que nous devions axer seulement nos efforts sur la mise en œuvre du logiciel. Nous avons continué d'exprimer nos préoccupations, mais les cadres nous ont dit : « Occupez-vous seulement de votre mandat. »

Le sénateur D. Black : Mais pourquoi avez-vous accepté une telle chose?

Mme Bell : Parce qu'au bout du compte, notre responsabilité envers notre client était de livrer ce qu'il avait demandé, et nous savions que nous pouvions y arriver dans le cadre de notre mandat. C'était notre responsabilité, et nous nous en sommes acquittés.

Le sénateur D. Black : Même si — et ce n'est pas un reproche que je vous fais — vous saviez à ce moment-là que les risques d'échec étaient très probables?

Mme Bell : À ce moment-là, nous n'en étions pas au courant, puisque nous n'avions plus accès à des données sur l'avancement global de la transformation, pas depuis la fin de janvier 2016. Nous n'étions plus au courant de rien, monsieur le sénateur.

Le sénateur D. Black : Trouviez-vous que c'était acceptable, que vous soyez tenus à l'écart?

Mme Bell : Pas vraiment.

Le sénateur D. Black : Avez-vous exprimé votre mécontentement? Cela a-t-il fait une différence?

Mme Bell : On nous a dit de nous occuper de notre travail...

Le sénateur D. Black : « Retournez à vos chaudrons, si nous voulons votre avis, nous vous ferons signe », c'est ça?

Mme Bell : C'est ça, monsieur.

Le président : Monsieur Watts, avez-vous des commentaires?

M. Watts : Non, je n'ai rien à ajouter.

La sénatrice Andreychuk : Un peu dans le même ordre d'idées que les questions du sénateur Black, monsieur Semenjuk, vous avez dit être arrivé vers juillet 2015, n'est-ce-pas?

M. Semenjuk : C'est exact.

La sénatrice Andreychuk : Madame Bell, quand avez-vous rejoint le projet?

Mme Bell : J'ai été affectée au projet vers la fin de décembre 2015, à titre de surveillante exécutive. M. Semenjuk était chargé des activités quotidiennes liées au projet, et je travaillais avec l'un des sous-ministres adjoints à la gestion globale du projet pour le gouvernement du Canada.

Senator Andreychuk: Mr. Watts, when did you become involved with Phoenix?

Mr. Watts: I joined IBM in May 2016.

Senator Andreychuk: Were you involved with Phoenix or just IBM?

Mr. Watts: Just IBM.

Senator Andreychuk: Who is the person, the lead person, for IBM throughout the process, starting and ending? If there was a change, who are they?

Ms. Bell: We had a number of partners, I think two partners, that started in about 2009 and left the project in about 2015 when Bernie and another partner took over from them and continued the project.

Senator Andreychuk: So there were two people in charge? There wasn't one single lead person that you could point to?

Ms. Bell: They performed different roles. Bernie, you can probably talk to that.

Mr. Semenjuk: Yes. There were two partners that were involved when I was there: myself, sort of what I would call focusing down and into the project, managing day-to-day work activities, and then my colleague who was focused on managing more up and out.

Senator Andreychuk: Who would that be?

Mr. Semenjuk: I don't know that we're — are we permitted to —

Mr. Watts: Yes.

Mr. Semenjuk: Gary Hunter.

Senator Andreychuk: Is he still with IBM?

Ms. Bell: No, he resigned. He left IBM.

Senator Andreychuk: When would that have been?

Ms. Bell: Last week.

Senator Andreychuk: So there was not one project. It was functional. Is that what you're saying? Two people? You did one thing, Mr. Semenjuk, and someone else? Would that have been the system before when Mr. Hunter was there?

Mr. Semenjuk: Mr. Hunter and I worked together. Correct.

Senator Andreychuk: Was there a difference of opinion?

La sénatrice Andreychuk : Monsieur Watts, quand avez-vous rejoint le projet Phénix?

M. Watts : J'ai rejoint IBM en mai 2016.

La sénatrice Andreychuk : Participiez-vous au projet Phénix, ou travailliez-vous seulement pour IBM?

M. Watts : Seulement IBM.

La sénatrice Andreychuk : Qui était la personne d'IBM responsable du processus au complet, du début à la fin? Et s'il y a eu un changement, qui a pris la relève?

Mme Bell : Nous avions un certain nombre d'associés — deux, je crois —, qui ont commencé le travail vers 2009. Ils ont quitté le projet vers 2015, et Bernie et un autre associé ont pris la relève et ont continué le projet.

La sénatrice Andreychuk : Il y avait deux responsables? Il n'y avait pas une personne principale que vous pourriez nommer?

Mme Bell : Leurs responsabilités étaient différentes. Bernie, vous saurez probablement en dire plus.

M. Semenjuk : Oui. Nous étions deux associés à l'époque où je travaillais au projet : moi, qui étais responsable, disons, des détails en aval du projet et des activités quotidiennes, ainsi que mon collègue qui s'occupait de gérer les choses en amont.

La sénatrice Andreychuk : Et de qui s'agit-il?

M. Semenjuk : Je ne sais pas si… Avons-nous le droit de…

M. Watts : Oui.

M. Semenjuk : Gary Hunter.

La sénatrice Andreychuk : Travaille-t-il toujours pour IBM?

Mme Bell : Non, il a démissionné. Il a quitté IBM.

La sénatrice Andreychuk : Quand?

Mme Bell : La semaine dernière.

La sénatrice Andreychuk : Donc, ce n'était pas un projet unique. C'était fonctionnel. Est-ce bien ce que vous dites? Il y avait deux personnes? Vous vous occupiez d'un aspect, monsieur Semenjuk, et il y avait quelqu'un d'autre? Le système fonctionnait de cette façon quand M. Hunter était là?

M. Semenjuk : M. Hunter et moi travaillions ensemble. C'est exact.

La sénatrice Andreychuk : Y avait-il des divergences d'opinions?

Mr. Semenjuk: Between Mr. Hunter and myself? No. We were very much aligned. I would say that sort of governance structure is fairly typical on these very large ERP transformations where there is a lot of work and it's a very complex project, so that the responsibility division was very clear.

Senator Andreychuk: On the other side with the government, who did you deal with? Who was the point person with the government?

Mr. Semenjuk: My contact was an individual in PSPC. She was my counterpart. And then Gary had a number of senior leaders within PSPC that were his primary contacts.

Senator Andreychuk: I guess our problem, or at least my problem, is trying to figure out who was in charge on the IBM side and who was in charge from the government side. We've heard that the government would, at the political level, get advice. We're trying to figure out who gave that advice to the first government and the second government. Is there one person that was your point person? If you saw problems, who did you go to on the government side to say, "Hey." You said you signalled them. Was it, "This isn't working and this isn't working," or did it ratchet up to the point where you said, "This is really a problem the top person needs to get," and if so, who would that be?

Mr. Semenjuk: The individuals we dealt with on a project leadership level from PSPC were Brigitte Fortin and Rosanna Di Paolo.

Senator Andreychuk: At any time, with your worries or difficulties, did you go beyond those two?

Mr. Semenjuk: Senator, we did not.

Senator Andreychuk: No?

Mr. Semenjuk: No.

Senator Andreychuk: What were the change orders in July/August 2015?

Ms. Bell: Actually, can we correct that? We had a number of meetings at one point in time in early 2016, just to be factual, with Gavin Liddy as well.

Mr. Watts: That was post go live.

Ms. Bell: No, in January.

M. Semenjuk : Entre M. Hunter et moi? Non. Nous nous entendions très bien. Je dirais que ce genre de structure de gouvernance est plutôt habituel avec ce genre de grands projets visant à transformer la planification des ressources opérationnelles. Étant donné la quantité de travail et la complexité du projet, il faut que les responsabilités soient divisées très clairement.

La sénatrice Andreychuk : Du côté du gouvernement, avec qui avez-vous interagi? Qui était la personne-ressource du gouvernement?

M. Semenjuk : Je communiquais avec une personne de SPAC. C'était mon homologue. Gary interagissait principalement avec un certain nombre de hauts dirigeants de SPAC.

La sénatrice Andreychuk : Il semble difficile — ou du moins, je trouve difficile de déterminer qui était responsable du côté d'IBM et qui l'était du côté du gouvernement. D'après ce qu'on a dit, le gouvernement était censé recevoir des conseils stratégiques. Ce que nous voulons déterminer, c'est qui a donné des conseils au gouvernement précédent et au gouvernement actuel. Aviez-vous une personne-ressource en particulier? Lorsque vous remarquiez des problèmes, avec qui communiquiez-vous du côté du gouvernement pour les signaler? Était-ce davantage : « Il y a ceci et cela qui ne fonctionne pas », ou est-ce que les problèmes s'accumulaient jusqu'à ce que vous disiez : « C'est un véritable problème, et il faut que la personne en haut de la hiérarchie soit au courant. » Dans ce cas, de qui s'agit-il?

M. Semenjuk : Les employées de SPAC avec qui nous interagissions dans le cadre du projet étaient Brigitte Fortin et Rosanna Di Paolo.

La sénatrice Andreychuk : Avez-vous déjà parlé, à un moment ou à un autre, de vos préoccupations ou de vos difficultés à quelqu'un d'autre de plus haut dans la hiérarchie?

M. Semenjuk : Non, madame la sénatrice.

La sénatrice Andreychuk : Non?

M. Semenjuk : Non.

La sénatrice Andreychuk : Quels étaient les ordres de modification en juillet-août 2015?

Mme Bell : J'ai une rectification à faire. Au début de 2016, nous avons eu, à un moment donné, un certain nombre de réunions avec Gavin Liddy également. Je voulais simplement mentionner ce fait.

M. Watts : C'était après le lancement.

Mme Bell : Non, c'était en janvier.

Senator Andreychuk: Not with any ministers or anything?

Ms. Bell: No.

Senator Andreychuk: Who authorized the change orders that led to some of the difficulties? You said in July/August 2015 you got some change orders to your contracts, I presume?

Mr. Semenjuk: We received change orders throughout the project, over 1,500 change orders. Over and above the original scope of the project, there were 1,500 change orders that either added scope or we talked about in some cases where scope was taken away from IBM and given back to the government in terms of change management and training. Those change orders were all authorized by the leadership within PSPC.

Senator Andreychuk: Having a little to do with corporations at some point, it may have been your contract that you fall back on, I appreciate that, being from a legal background. But at some point, you have to understand the culture you're working in. Did you come to a conclusion that, "This isn't going to work for the client and we have some responsibility to alert the client that with all these changes with the culture and being removed from some of it, we can't possibly deliver with confidence," rather than sort of saying, "The parameters of the contract are what we're going to deal with"? It's within the milieux of corporate responsibility to say, "This isn't where we started. We're going in different directions. Should we be here?"

Ms. Bell: I think it's fair to say — and this happens on every project we're on where there's a commercial off-the-shelf software — that in a perfect world, you would just accept the software for what it is and change your business processes to adapt to the software. Okay? So I would say that over the course of the project, as change orders came up, we would have had a discussion on each specific level to say, "Okay, you would like it done this way. PeopleSoft does it this way. Would we want to change the business process that the Government of Canada has to adapt to the way PeopleSoft does it?"

There's an example we used with the ministers last year, if you would like me to share. It's quite simple. In the Government of Canada, if you're a French-speaking person and the job you're in has a French-speaking requirement, you're entitled to a French-speaking bonus. Now, if all of those things are true and you flag a person as French speaking and they're in the French-speaking job, PeopleSoft will pay them a bonus. The application can be configured to do that.

La sénatrice Andreychuk : Il n'y avait aucun ministre ou quelqu'un du genre?

Mme Bell : Non.

La sénatrice Andreychuk : Qui a autorisé les ordres de modification qui ont engendré certaines des difficultés? Vous avez dit que vous aviez reçu un certain nombre d'ordres de modification concernant vos contrats en juillet-août 2015, oui?

M. Semenjuk : Nous avons reçu des ordres de modification tout au long du projet, plus de 1 500. Le travail a dépassé la portée initiale du projet à cause de ces 1 500 ordres de modification qui ont, soit ajouté du travail soit, dans certains cas transféré du travail d'IBM vers le gouvernement, notamment en ce qui concerne la gestion du changement et de la formation. Ces ordres de modification ont tous été autorisés par la direction de SPAC.

La sénatrice Andreychuk : Je sais un peu comment cela fonctionne en entreprise, et je comprends pourquoi vous avez peut-être décidé de vous en tenir à votre contrat. J'ai une formation de juriste, alors je comprends. Cependant, à un certain moment, vous avez dû comprendre la culture dans laquelle vous travailliez. Avez-vous fini par vous dire : « Tout cela ne va pas fonctionner, et nous avons la responsabilité d'alerter le client et de lui dire qu'il nous est impossible de faire notre travail correctement avec tous ces changements et la culture qui nous en isolent, par exemple. » Ou vous êtes-vous seulement dit : « Nous allons nous en tenir à ce qui est prévu dans le contrat »? Il en va de votre responsabilité organisationnelle de dire : « Ce n'est pas ce que nous avons commencé. Nous allons dans des directions différentes » et de vous demander si vous devriez être dans une telle position.

Mme Bell : Je crois qu'il serait juste de dire — et c'est quelque chose qui arrive dans tous nos projets où il y a un logiciel commercial — que, dans un monde parfait, les organisations adapteraient leurs processus opérationnels au logiciel sans chercher à le modifier. Vous comprenez? Donc, à mesure que le projet avance et que les ordres de modification arrivent, il faudrait discuter de chaque point précis pour demander : « D'accord, vous voulez que cela fonctionne de cette façon. Avec PeopleSoft, voici comment cela fonctionne. Devrait-on modifier les processus opérationnels du gouvernement du Canada de façon à les adapter au fonctionnement de PeopleSoft? »

Si vous le voulez, je pourrais vous donner l'exemple que nous avons donné aux ministres l'année dernière. C'est très simple. Au gouvernement du Canada, si vous êtes francophone et que votre description de poste comprend une exigence de bilinguisme, vous avez droit à une prime en conséquence. Donc, si toutes ces conditions sont réunies et que vous indiquez dans PeopleSoft qu'un francophone occupe un poste comprenant une exigence de bilinguisme, le logiciel va verser une prime à cette personne. Le logiciel peut être configuré de cette façon.

The Government of Canada's business process is that they will only pay the person the bonus until they've been in the job five days. That is a customization to the PeopleSoft system. The discussion we had at the time with them was would they want to change that business process so that they paid the person on day one instead of waiting until after day five, because then we can deliver it without making any changes to PeopleSoft. That's a really simple example where the Government of Canada said, "No, this is our business process. We need you to make the customization."

In all these things, we would have compared what they wanted to the way the PeopleSoft system does it and had a discussion on whether we could adapt the business process. Is that fair, Bernie?

Mr. Semenjuk: Yes, that's very accurate.

Senator Andreychuk: I just have one more question. Having been in business and having clients, at some point, you knew how complex the Canadian government is, its pay systems and all of that.

Ms. Bell: Yes, senator.

Senator Andreychuk: So you knew it wasn't an easy task at all. At some point, you say, "We're getting these orders, and they want the customizations. Maybe we need to call a halt to this." I think that's a bit of what Senator Black was saying.

Mr. Watts: Senator, that's precisely why, beginning in July and August 2015, we were raising the concerns we did. As a responsible provider, if you've been in the advisory business, you know you give your best advice.

Senator Andreychuk: Would that have been Mr. Semenjuk or Mr. Hunter?

Mr. Semenjuk: Both of us working together to raise those issues. I would have been working more focused with the team to analyze the impact, and Mr. Hunter would have been the individual that largely was communicating those to the senior leadership in PSPC.

Senator Andreychuk: So the critical point was July and August 2015?

Mr. Semenjuk: Correct.

Mr. Watts: Correct.

Senator Andreychuk: Where you said, "Problems."

Mr. Watts: "We have some concerns."

Conformément au processus opérationnel du gouvernement du Canada, l'employé recevra la prime uniquement après cinq jours de travail. Pour cela, il faut modifier PeopleSoft. Cela a donc mené à une discussion où nous avons demandé s'il ne serait pas préférable de modifier le processus opérationnel pour faire en sorte que la prime est versée le premier jour au lieu du cinquième, ce qui nous éviterait d'avoir à modifier PeopleSoft. Voilà donc un exemple très simple d'un cas où le gouvernement du Canada nous a dit : « Non, c'est notre processus opérationnel. Vous devez modifier le logiciel. »

Chaque fois, nous aurions comparé ce que le gouvernement a demandé à ce que PeopleSoft peut faire, et ensuite nous en aurions discuté afin de voir si les processus opérationnels pouvaient être modifiés. Est-ce juste, Bernie?

M. Semenjuk : Oui. C'est tout à fait exact.

La sénatrice Andreychuk : Une dernière question. J'ai déjà travaillé dans le secteur privé et j'ai eu des clients... À un certain moment, vous vous rendez compte de la complexité du gouvernement canadien, de ses systèmes de paye et de tout le reste.

Mme Bell : Oui, madame la sénatrice.

La sénatrice Andreychuk : Donc, vous deviez vous attendre à ce que la tâche ne soit pas simple. À un certain moment, vous avez dû vous dire : « On nous donne tous ces ordres de modification. Peut-être que nous devrions y mettre un terme. » Je crois que c'est, en gros, ce que le sénateur Black disait.

M. Watts : Madame la sénatrice, c'est exactement pourquoi nous avons commencé à exprimer nos préoccupations en juillet et en août 2015. Si vous avez déjà travaillé dans le secteur des services consultatifs, vous savez que vous devez, en tant que fournisseur responsable, fournir les meilleurs conseils possible.

La sénatrice Andreychuk : Parlez-vous de M. Semenjuk ou de M. Hunter?

M. Semenjuk : Nous avons travaillé de concert pour signaler ces problèmes. De mon côté, j'ai probablement mis l'accent davantage sur l'analyse des impacts avec l'équipe, tandis que M. Hunter était probablement celui qui communiquait avec la haute direction de SPAC.

La sénatrice Andreychuk : Donc, le moment critique a été en juillet et en août 2015, c'est exact?

M. Semenjuk : C'est exact.

M. Watts : C'est exact.

La sénatrice Andreychuk : Vous leur avez dit qu'il y avait des « problèmes ».

M. Watts : « Nous avons des préoccupations. »

Senator Pratte: Beside the size of this project, when you decided to bid for this contract, what was special about it, or was there anything special compared to other projects you were involved in?

Mr. Semenjuk: In terms of the nature of the project to implement a PeopleSoft payroll solution, I've done many of those. That's a very common approach.

I would say the nature of the procurement and the details of how that was done were unique in my experience. We've heard a little bit of that where the specifications were very detailed and exact: "Please deliver this. Once you've delivered that, we'll give you another task authorization to do the next thing. Deliver that and that. After that's completed, we'll give you another task authorization for the next piece of work." That was unique in my experience.

Senator Pratte: Was that something you knew when you bid for the contract? Did that cause you to hesitate at all or cause any concern?

Ms. Bell: Neither of us were there. It would have been in 2008. It's hard for me to speculate what was in the mind of the team who wrote the RFP.

Bernie is correct. We implement. This is quite a normal thing that we do for clients.

Senator Pratte: You might think that from the client's standpoint, to have a very detailed contract — I'm not in this business at all — it might be a good thing. You know exactly what you want and get exactly what you want. Isn't that a good thing?

Mr. Semenjuk: It has some benefits in terms of being very precise. The other part is that — and we've talked about this a number of times — with these transformation projects, the technology is only one portion of the overall ability to be successful. Having focus also on the business processes and the people in terms of training, education and so on — those three things combined, in my experience, lead to a successful project.

Ms. Bell: This project changed the way people worked, so it's a big undertaking for that level of transformation.

Senator Pratte: When you were responsible for the training part, or at least when you were involved for the training or the change in training part, what did you do exactly? Up to what

Le sénateur Pratte : Nonobstant la taille du projet, pourquoi avez-vous décidé de soumissionner pour ce contrat? Qu'avait-il de spécial, ou avait-il quelque chose de spécial en comparaison des autres projets que vous aviez réalisés?

M. Semenjuk : La nature du projet était de mettre en œuvre un système de paye axé sur PeopleSoft, et j'avais déjà fait un grand nombre de projets de ce genre. C'est une approche assez fréquente.

Je dirais que les détails relatifs à l'approvisionnement et à l'exécution étaient particuliers, d'après mon expérience. Nous en avons déjà parlé un peu. Les caractéristiques exigées étaient très détaillées et très précises : « Veuillez fournir cela. Une fois que ce sera fait, vous aurez une autre autorisation de tâches et vous pourrez commencer la prochaine partie. Fournissez ceci et cela. Une fois que ce sera terminé, vous aurez une autre autorisation de tâches et vous pourrez commencer la prochaine partie du travail. » D'après mon expérience, personne d'autre ne fonctionne comme cela.

Le sénateur Pratte : Étiez-vous au courant lorsque vous avez soumissionné pour le contrat? Cela vous a-t-il fait hésiter ou vous a-t-il préoccupé, même un peu?

Mme Bell : Aucun de nous deux n'était au courant. Il aurait fallu que nous soyons là en 2008. C'est difficile pour moi d'essayer de deviner à quoi a pu penser l'équipe qui a rédigé la demande de propositions.

Ce que Bernie a dit est juste. Nous nous chargeons de la mise en œuvre. C'est le travail que nous effectuons habituellement pour nos clients.

Le sénateur Pratte : J'aurais cru que, pour le client, c'est une très bonne chose d'avoir un contrat très détaillé. Je ne connais rien de ce secteur, mais j'imagine que c'est une bonne chose. Vous savez exactement ce que vous voulez et vous obtenez exactement cela. N'est-ce pas une bonne chose?

M. Semenjuk : Un tel niveau de précision comprend certains avantages. D'un autre côté — et nous en avons déjà parlé plus d'une fois —, avec ce genre de projet de transformation, la technologie n'est qu'une composante de la réussite globale. Il faut également déployer des efforts du côté des processus opérationnels ainsi que du côté des employés, en leur offrant de la formation et du perfectionnement, et cetera. Pour qu'un projet réussisse, d'après mon expérience, il faut qu'il y ait ces trois aspects.

Mme Bell : Le projet modifiait la façon de travailler des gens; pour un projet de transformation à ce niveau, c'est une initiative énorme.

Le sénateur Pratte : Qu'avez-vous fait exactement lorsque vous étiez responsable de la formation, ou du moins lorsque vous participiez à la formation ou que vous étiez chargés de la

point did you achieve anything? Did you actually train people? To what extent did you do that? Or was it just part of the planning? Did you prepare some courses or documents for the training?

Mr. Semenjuk: It was prior to my involvement on the project. In 2014, the government took that functionality back. But my understanding is that IBM would have only been involved in developing the overall change strategy and the training plan.

Senator Pratte: Thank you.

Senator Marshall: First of all, I need clarification on something that Ms. Bell had said. You were advocating changes. You said "leading up to July and August." Was that July and August 2015 or July and August 2016?

Ms. Bell: It was 2015.

Senator Marshall: Okay.

Let's talk a bit about what happened in 2016. Based on your testimony, my understanding is that the government started to push you back so that you weren't so involved any more. What's your involvement with the government now? Bridge what happened between then and where you're at now. Do you have any involvement with the government?

Ms. Bell: Yes. We'll talk specifically on this project, with which we're still involved. I would say our involvement is quite a bit different with the executives who are in charge today. I meet every two weeks with the associate deputy minister, Mr. Semenjuk and I, and he brings his assistant deputy ministers. We sit around the table and talk about things we're working on together — different initiatives. I feel comfortable to raise issues and provide advice, and we have discussions on those.

As well, the President of IBM Canada, Mr. Ayman Antoun, meets with Minister Qualtrough every two weeks.

Senator Marshall: What are your terms of reference? What is your involvement? What are you trying to do, or what are you doing for the government now in this capacity?

Ms. Bell: At the point we're at now, we're providing advice. We've made some investments in data analytics and some advisory personnel. We've done some work helping them with root-cause analysis. We're also maintaining the system and are in the process of taking over the full maintenance of the system. All of our discussions are surrounding all those areas of the project.

modifier? Dans quelle mesure vos objectifs ont-ils été atteints? Avez-vous réussi à former des gens? Si oui, combien? Ou vous occupiez-vous seulement de la planification? Avez-vous préparé des cours ou des documents de formation?

M. Semenjuk : Cela remonte avant ma participation au projet. En 2014, le gouvernement a repris la fonction relative à la formation. D'après ce que j'en sais, IBM a seulement participé à l'élaboration de la stratégie de modification globale et du programme de formation.

Le sénateur Pratte : Merci.

La sénatrice Marshall : D'abord, j'ai besoin d'une précision par rapport à quelque chose que Mme Bell a dit. Vous prôniez des modifications, et vous avez dit : « Jusqu'en juillet et en août. » Parliez-vous de juillet et août 2015 ou de juillet et août 2016?

Mme Bell : En 2015.

La sénatrice Marshall : D'accord.

Discutons un peu de ce qui est arrivé en 2016. À la lumière de votre témoignage, il semble que le gouvernement a commencé à restreindre votre participation au projet. Qu'en est-il à présent? Pouvez-vous nous parler de ce qui s'est passé dans l'intervalle jusqu'à maintenant, et nous dire quelle est votre situation actuelle? Travaillez-vous sur d'autres projets quels qu'ils soient avec le gouvernement présentement?

Mme Bell : Oui. Nous travaillons sur un projet précis présentement, alors je peux vous donner des détails précis. Je dirais que nos interactions avec les cadres présentement sont très différentes. M. Semenjuk et moi rencontrons le sous-ministre délégué et les sous-ministres adjoints toutes les deux semaines. Nous nous assoyons autour d'une table pour discuter du travail que nous effectuons en collaboration. Il y a diverses initiatives. Je sais que je peux soulever des préoccupations et fournir des conseils afin que nous puissions en discuter.

En outre, le président d'IBM Canada, M. Ayman Antoun, a une réunion avec la ministre Qualtrough toutes les deux semaines.

La sénatrice Marshall : Quel est votre mandat? Dans quelle mesure participez-vous aux activités? Quels sont les objectifs, et que faites-vous pour le gouvernement par rapport à cela?

Mme Bell : Présentement, nous offrons des services de consultation. Nous avons investi jusqu'à un certain point dans l'analyse des données et dans le personnel consultatif. Nous avons fait un peu de travail pour aider relativement à l'analyse des causes profondes. Nous nous chargeons aussi de maintenir le système et nous sommes sur le point de prendre la responsabilité de maintenir l'intégralité du système. L'ensemble de nos discussions portent sur tous ces aspects du projet.

Senator Marshall: We've had testimony for Mr. Linklater, who is an associate deputy minister.

Ms. Bell: That's who I meet with every two weeks.

Senator Marshall: Are there other associate deputy ministers or deputy ministers? In previous testimony we've gotten, the impression — not the impression; it was in the Goss Gilroy report — that everybody wasn't involved to the extent they should have been involved. Now that the government has these major problems, are you meeting with people who are involved? Is that problem now solved?

Ms. Bell: I would say — and Bernie, fill in if you think it's required — largely my interactions are with PSPC. Mr. Linklater is an associate deputy minister. I have met him multiple occasions, as well as the Deputy Minister Lemay and various of his assistant deputy ministers, as well as the CIO for CIOB. IBM is not part of the broader governance.

Senator Marshall: I was going to ask you that.

Ms. Bell: Yes. We're not part of the broader governance.

Senator Marshall: In your charts, on page 7, are you still restricted to the PeopleSoft software? Are you involved now overall in these common business practices? You're not involved in any of that.

Ms. Bell: No, we're not.

Senator Marshall: You still have that very narrow focus?

Ms. Bell: Correct.

Mr. Watts: Correct.

Senator D. Black: I want to follow up where I left off a moment or so ago. This exchange with my colleagues has been very helpful.

Mr. Semenjuk, you indicated, I think very helpfully, that in order to be successful on a big project, the tech, which you did, was one part, and you're saying we did a fine job of that. But to be successful, there must be coordination on the people front and the process front, and your testimony is that you were frozen out of both of those, for whatever reason. They didn't like you, they thought you were incompetent, they thought they knew better, who knows the answer, but you were frozen out?

La sénatrice Marshall : Un sous-ministre délégué, M. Linklater, est aussi venu témoigner.

Mme Bell : C'est avec lui que nous nous réunissons toutes les deux semaines.

La sénatrice Marshall : Vous réunissez-vous avec d'autres sous-ministres délégués ou sous-ministres? D'après les témoignages que nous avons entendus précédemment, nous avons eu l'impression — non, pas l'impression; c'était dans le rapport de Goss Gilroy — que tous ceux qui auraient dû participer au projet n'y ont pas contribué comme ils l'auraient dû. Maintenant que le gouvernement est aux prises avec d'importants problèmes, vous réunissez-vous avec les gens qui participent au projet? Est-ce que ce problème est réglé?

Mme Bell : Je dirais — et, Bernie, vous pourrez terminer si vous jugez que c'est nécessaire — que j'interagis principalement avec le personnel de SPAC. M. Linklater est sous-ministre délégué. Je les ai rencontrés plus d'une fois, lui et la sous-ministre Lemay ainsi que divers sous-ministres adjoints et la dirigeante principale de l'information de la DGDPI. IBM n'intervient pas dans le processus de gouvernance globale.

La sénatrice Marshall : J'allais justement vous le demander.

Mme Bell : Oui. Nous ne faisons pas partie de la structure de gouvernance en général.

La sénatrice Marshall : Dans vos graphiques, à la page 7... limitez-vous toujours vos interventions au logiciel PeopleSoft? Faites-vous quelque chose présentement par rapport aux pratiques opérationnelles habituelles? Vous ne faites rien de ce côté?

Mme Bell : Non, nous n'intervenons pas de ce côté-là.

La sénatrice Marshall : Votre mandat est toujours très restreint.

Mme Bell : C'est exact.

M. Watts : Oui.

Le sénateur D. Black : J'aimerais reprendre où je me suis arrêté il y a un petit moment. La discussion avec mes collègues a été très utile.

Monsieur Semenjuk, comme vous l'avez dit — et je crois que c'était très pertinent —, pour qu'un projet aussi important réussisse, il faut, entre autres choses, la technologie, ce dont vous vous êtes occupé très bien, dois-je dire. Toutefois, cela ne suffit pas, il faut aussi que le tout soit harmonisé avec les employés et les processus. Selon votre témoignage, vous avez été tenu à l'écart, pour une raison ou pour une autre, de ces deux composantes. Peut-être qu'on ne vous aimait pas, qu'on vous croyait incompétent ou qu'on se croyait plus intelligent, qui sait? Par contre, au bout du compte, on vous a écarté, c'est ça?

Ms. Bell: We were not involved in the other areas.

Senator D. Black: You were frozen out. You weren't involved in other areas. And then you tell us you continued to raise concerns, and then at some point I presume you had an internal conversation and you asked, "Are we leaving, or are we just going to hold our nose and drive forward?" You did the latter, obviously. You're here today.

Ms. Bell: I don't know if I would characterize it that way.

Senator D. Black: How would you characterize it?

Ms. Bell: We came to an agreed scope for go live that we felt we could execute on. We modified. We did not make all of the customizations that were on the government's list at the time. Before go live, we said, "If you'd like to go live in February-April, we can do this much work. What would you like to put in this much work?" And they decided on what things they wanted. They prioritized some things and de-prioritized others, which were done at a later date, after go live, and we were comfortable we could deliver that scope within the time frame they needed us to.

Senator D. Black: I didn't quite understand that, so that's a helpful clarification. I understood that they wanted to go live on a certain date. You said, "I don't think we're going to get that done." They then said, "And, by the way, we fired our people. We have no people; we have no choice; we have to go live." That's what I heard you just say.

Ms. Bell: Let me revisit.

The original go live schedule was October and December 2015. In the July and August time frame, IBM started to say to the Government of Canada that we had concerns with the readiness overall. We voiced those concerns, and the Government of Canada said to us, "Okay, well, if not, October, December, based on what you're seeing, when would you recommend?" And we said July and August 2016. And they said to us, "That's not satisfactory to us because we have to be fully live by April 2016 because we've already given the CAs their notice and that was the date." At that point, we said, "Okay. Well, you've got this long list of changes you still want done. We can't do all of that and be live in a judicious way by April 2016," and I go back to, "We can do this much before then; what would you like us to do?"

Mme Bell : Nous n'avons rien eu à voir avec ces autres aspects.

Le sénateur D. Black : On vous a écarté. Vous n'êtes pas intervenu par rapport à ces autres aspects. Maintenant, vous nous dites que vous avez continué de soulever des préoccupations jusqu'au moment où vous avez discuté entre vous pour vous demander : « Devrions-nous partir, ou endurer et persévérer? » Vous avez choisi de rester, évidemment, puisque vous êtes ici aujourd'hui.

Mme Bell : Je ne sais pas si je décrirais les choses de cette façon.

Le sénateur D. Black : Éclairez-moi.

Mme Bell : Nous avons convenu d'une échéance pour le lancement qui nous semblait réalisable. Nous avons procédé à des modifications, mais n'avons pas pu faire toutes celles que le gouvernement avait demandées jusque-là. Avant le lancement, nous avons dit : « Si vous voulez que le lancement se fasse en février-avril, nous serons en mesure de faire une quantité donnée de travail. Quel travail voulez-vous que nous accomplissions dans ce temps-là? » On nous a dit ce qu'on attendait de nous. La priorité a été accordée à certaines choses, tandis que d'autres ont été remises à plus tard, après le lancement, et nous étions convaincus qu'il était possible de finir le travail dans les délais exigés.

Le sénateur D. Black : Je n'avais pas tout à fait compris, alors merci de la précision. J'avais compris qu'on voulait que le lancement soit fait avant une certaine date. Vous avez dit : « Je ne crois pas que c'est possible. » On a répondu : « En passant, nous avons déjà renvoyé nos employés. Il n'y a plus personne, alors vous n'avez pas le choix. Il faut lancer le système. » Voilà ce que j'ai compris.

Mme Bell : Laissez-moi réexpliquer.

Au départ, le lancement était prévu pour octobre et décembre 2015. Dans la période de juillet à août, IBM a commencé à émettre des réserves au gouvernement du Canada à propos de l'avancement du projet. Nous avons exprimé nos préoccupations, et le gouvernement du Canada nous a dit : « D'accord, eh bien, si ce ne sera pas prêt en octobre, en décembre, que recommanderiez-vous en fonction de la façon dont les choses avancent? » Nous avons proposé juillet et août 2016, et on nous a répondu : « Ce n'est pas suffisant, parce que nous voulons que le lancement intégral se fasse avant avril 2016, parce que les conseillers en rémunération ont déjà reçu leur avis de licenciement. La date est décidée. » À ce moment-là, nous avons dit : « D'accord, il nous reste encore une longue liste de modifications que vous avez demandé d'apporter. Ce serait impossible de toutes les apporter raisonnablement d'ici avril 2016. » Je reviens à ce que j'ai dit plus tôt : « Voici ce que nous pouvons faire d'ici là; que voulez-vous que nous fassions? »

Senator D. Black: During this process, were you in touch with your colleagues who implemented the Queensland project?

Ms. Bell: No, we were not. Not to my knowledge.

Mr. Semenjuk: Not to my knowledge.

Senator D. Black: Would you have known that the Queensland project that your firm did had also run into the types of problems that you were forecasting? Did you know that?

Ms. Bell: I don't think we knew.

Senator D. Black: That's over there and we're over here. Interesting now to see that things were kind of similar, but you didn't know, so fair enough.

I have not had an opportunity to look at the contract yet, but in terms of the way you were paid, was your contract fixed price or did you have certain incentives that you could earn fees depending on where the project was at?

Mr. Semenjuk: The majority of the contract was fixed price based on task authorizations that included a set of deliverables. There were some task authorizations — a very small portion of the overall contract — that were based on time and materials.

Senator D. Black: Would the go live decision have been a financial event for you?

Mr. Semenjuk: There was a deliverable that was the go live readiness report.

Senator D. Black: If you had not gone live, you would have earned less money than if you had gone live.

Mr. Semenjuk: In terms of that deliverable, we would not be able to complete that deliverable and therefore get paid for that deliverable until the go live was executed.

Senator D. Black: How significant would that be in terms of the contract, in your view?

Mr. Semenjuk: In dollar amount, I'm sorry, senator, I don't have that information offhand.

Senator D. Black: And you can't give me an order of magnitude?

Mr. Semenjuk: No.

The Chair: Would you provide us with that information on the last question?

Le sénateur D. Black : Pendant tout ce processus, étiez-vous en contact avec vos collègues qui ont mis en œuvre le projet au Queensland?

Mme Bell : Non, pas à ma connaissance.

M. Semenjuk : Pas à ce que je sache.

Le sénateur D. Black : Saviez-vous que le projet au Queensland dont s'est aussi chargée votre entreprise a également connu le même genre de problèmes que ceux que vous aviez prévus? Le saviez-vous?

Mme Bell : Je ne crois pas que nous étions au courant.

Le sénateur D. Black : Ça, c'est là-bas, et nous sommes ici. Je trouve intéressant que vous n'étiez pas au courant de la similitude des deux expériences, mais d'accord.

Je n'ai pas eu l'occasion de jeter un coup d'œil au contrat jusqu'ici. Parlons de la façon dont vous avez été payés. Le contrat prévoyait-il un coût fixe ou comprenait-il certains incitatifs; pouviez gagner une prime en fonction de l'avancement du projet?

M. Semenjuk : En majeure partie, le contrat prévoyait un prix fixe relatif aux autorisations de tâches et aux produits livrables connexes. Il y avait certaines autorisations — une très petite partie dans l'ensemble du contrat — qui étaient axées sur le temps et les ressources.

Le sénateur D. Black : La décision de procéder au lancement avait-elle une incidence financière pour vous?

M. Semenjuk : Le rapport sur le degré de préparation relatif au lancement faisait partie des produits livrables.

Le sénateur D. Black : Vous auriez donc gagné moins d'argent si le lancement n'avait pas eu lieu.

M. Semenjuk : En ce qui concerne ce produit livrable, il nous aurait été impossible de livrer et d'être payés avant le lancement.

Le sénateur D. Black : D'après vous, cela représentait-il une grande partie du contrat?

M. Semenjuk : Je suis désolé, monsieur le sénateur, mais je ne pourrais pas vous dire quel était le montant en dollars de mémoire.

Le sénateur D. Black : Vous ne pouvez pas me donner un ordre de grandeur?

M. Semenjuk : Non.

Le président : Pourriez-vous nous faire parvenir cette information?

Mr. Semenjuk: Sure, I would be happy to.

Senator D. Black: I'm not casting aspersions on anyone. I'm just asking whether or not your decision to move ahead and not tell the government, "If you want to go live, you find another partner" — I'm wondering whether there was a connection between that and the fees you would have earned.

Mr. Semenjuk: No, there was not.

Senator D. Black: Okay. You can see why we might ask the question.

Mr. Semenjuk: Sure.

Senator D. Black: In terms of litigation, have you considered suing the Government of Canada?

Mr. Watts: Senator, we have strong relationships with all our clients. We work very closely with them to achieve their goals.

Senator D. Black: So the answer is no.

Mr. Watts: Suing clients is not something that IBM does on a regular basis.

Senator D. Black: Thank you.

Senator Andreychuk: I want to be sure that I'm correct. You started identifying more serious problems in July, August, 2015, but January 2016, when you were told that they wanted to go live April 1, you said, "Can't do it?"

Ms. Bell: We started to identify issues in July and August 2015. The discussion on what would go live and what was going to be in the April go live continued through the end of 2015, because I believe the final agreed to go live specification was agreed to at the end of 2015, in December.

Senator Andreychuk: And it was a reduced go live?

Mr. Semenjuk: Reduced scope.

Ms. Bell: Of all the list of things there to do, we eventually did all of them. We only did some of them for the go live. Think of it that way.

Senator Andreychuk: You had a contract, and somebody had to say to you we're going April 1?

Mr. Semenjuk: Correct.

M. Semenjuk : Bien sûr, avec plaisir.

Le sénateur D. Black : Je ne veux pas vous prêter des intentions, mais je me demande si votre décision d'aller de l'avant et de ne pas dire au gouvernement « Faites marche arrière ou trouvez-vous un autre partenaire » était motivée par l'argent que vous alliez gagner.

M. Semenjuk : Non, pas du tout.

Le sénateur D. Black : D'accord. Vous comprenez pourquoi on pourrait poser cette question.

M. Semenjuk : Bien sûr.

Le sénateur D. Black : Avez-vous songé à poursuivre le gouvernement du Canada?

M. Watts : Monsieur le sénateur, nous avons des relations solides avec tous nos clients. Nous travaillons en étroite collaboration avec eux pour qu'ils atteignent leurs objectifs.

Le sénateur D. Black : Donc, la réponse est non.

M. Watts : IBM n'a pas pour habitude de poursuivre ses clients.

Le sénateur D. Black : Merci.

La sénatrice Andreychuk : Je veux m'assurer d'avoir bien compris. Vous dites que vous avez commencé à cerner des problèmes graves en juillet et août 2015, mais en janvier 2016, lorsqu'on vous a dit que le lancement était prévu pour le 1er avril, vous avez dit que c'était impossible.

Mme Bell : Nous avons commencé à voir des problèmes en juillet et en août 2015. La discussion sur ce qui allait être mis en œuvre et ce qui allait être lancé en avril s'est poursuivie jusqu'à la fin de 2015. Je crois que nous sommes parvenus à une entente à propos de ce qui allait être lancé à la fin de 2015, en décembre.

La sénatrice Andreychuk : Donc, c'était un lancement restreint.

M. Semenjuk : À portée réduite.

Mme Bell : Nous avions une liste de toutes les choses à faire, et nous avons fini par la terminer, mais au lancement, nous n'en avions fait qu'une partie. Voyez les choses de cette façon.

La sénatrice Andreychuk : Vous aviez un contrat, et quelqu'un a dû vous dire que le lancement devait se faire le 1er avril?

M. Semenjuk : C'est exact.

Senator Andreychuk: Who was that, in January? Who would that have been? You reduced the scope for April but then extended it further, as I understand, to finish it off.

Mr. Semenjuk: The decision to go live, we provided our recommendation from the standpoint of the software application readiness. We provided recommendation for that. The recommendation and assessment of the other components of the project in terms of people readiness, training effectiveness, change management of the business processes and those things, those were outside of our purview.

Senator Andreychuk: I appreciate that, but when you were told they were going to go April and it was reduced, when was that?

Ms. Bell: The determination of that reduced scope culminated in the last week December 2015. We came to agreement on what that reduced scope would be.

Senator Andreychuk: And there was no change thereafter until April?

Ms. Bell: Correct.

Senator Andreychuk: When did you finish the rest?

Mr. Semenjuk: We finished the scope that was deferred in the fall of 2016, and throughout 2016, so there were multiple points where those deferred scope items were delivered throughout 2016, but the last items delivered in the fall of 2016.

Senator Andreychuk: Are you under a new contract, then, from that point until now?

Mr. Semenjuk: The contract that Ms. Bell referred to in terms of the application maintenance work that we do, that is a separate task authorization under our contract.

The Chair: Before we close, I have a question or two.

I'm not putting any doubt on the professionalism of your company nor any of the witnesses this evening, but I believe it's truth to power and I believe we have to find a solution. There are many of our employees who are hurting out there. If I look at the transactions, there are over 635,000 transactions in which we need to find solutions. We can play the blame game, but one of the key problems of the system is its inability to automatically process retroactive pay issues — and you've been there since the beginning — which was scoped out of the project. Did you raise any issues with respect to the lack of retroactivity in the system to the people that you worked with?

La sénatrice Andreychuk : Qui vous a parlé, en janvier? Qui était-ce? D'après ce que j'ai compris, vous avez restreint la portée pour le lancement en avril, puis l'avez élargie pour terminer.

M. Semenjuk : En ce qui concerne la décision relative au lancement, nous avons fondé notre recommandation sur l'état de préparation du logiciel. Notre recommandation portait là-dessus. Ce n'était pas dans notre mandat de faire des recommandations ou d'évaluer la situation par rapport aux autres aspects du projet comme l'état de préparation du personnel, de la formation, de la gestion des changements pour les processus opérationnels, et cetera.

La sénatrice Andreychuk : Je comprends, mais quand vous a-t-on dit que le lancement restreint était prévu pour avril?

Mme Bell : La décision finale par rapport à ce qui devait être fait pour le lancement restreint a été prise pendant la dernière semaine de décembre 2015. Nous sommes parvenus à une entente sur le minimum requis.

La sénatrice Andreychuk : Et il n'y a pas eu d'autres changements ensuite jusqu'à avril?

Mme Bell : C'est exact.

La sénatrice Andreychuk : Et quand avez-vous terminé le reste?

M. Semenjuk : Nous avons terminé le reste du projet qui avait été remis à plus tard à l'automne 2016. Donc, pendant l'année 2016, nous avons continué de faire ce qui nous restait à faire. Nous avons terminé en automne 2016.

La sénatrice Andreychuk : Avez-vous eu un nouveau contrat, dans l'intervalle jusqu'à maintenant?

M. Semenjuk : Le contrat mentionné par Mme Bell à propos de la maintenance du logiciel fait partie d'une autre autorisation de tâches prévue dans notre contrat.

Le président : Avant de conclure, j'ai une ou deux questions.

Je ne veux pas remettre en question le professionnalisme de votre entreprise ou des témoins d'aujourd'hui. Je crois toutefois qu'il est nécessaire de donner l'heure juste aux personnes au pouvoir et de trouver une solution; tout cela a causé un préjudice à de nombreux fonctionnaires. Si je regarde les transactions, il y a plus de 635 000 transactions problématiques qui doivent être réglées. Nous pouvons nous amuser à blâmer les uns ou les autres, mais l'un des problèmes clés du système tient au fait qu'il ne peut pas traiter automatiquement la rétroactivité. Vous êtes ici depuis le début, et vous savez que cela ne faisait pas partie de la portée du projet. Avez-vous parlé aux gens avec qui vous travaillez de cette fonctionnalité manquante dans le système?

Mr. Semenjuk: The retroactive acting that you are referring to was one of the elements that the government determined to defer from the April go live. That was then delivered. So the automation of that was then delivered in the fall of 2016. Our latest statistics show that of the retroactive acting transactions, if they are entered, 93 per cent of those get processed correctly.

The Chair: If we look at the numbers provided to the Finance Committee, we're looking at what must be voted on in Budget 2018-19. When we do tallies since 2009, we have over a $1 billion problem and we have not fixed anything.

The government announced that it will eventually stabilize and eliminate the Phoenix pay system. I'm sure you are aware of that. How long do you think it will take to stabilize Phoenix and help our people?

My last question is, what would you recommend to the government with the experience that you have?

Mr. Watts: On the first question on the financials, you are a committee studying a budget tabled by the Minister of Finance. It's not for IBM to comment on the fiscal plan of the Government of Canada. The government has indicated in the recent budget that $461 million will be allocated and presumably spent over the next four or five years to continue fixing the problems associated with Phoenix. We're going to be a good partner and be with the government throughout that time. We expect the system will continue, and we will continue working with the government on that project.

Your next question was on the fix. There is no silver bullet. This is a complex project with a number of factors. There is no immediate or sweeping action that could be taken to resolve all of the issues with Phoenix. What it will take is strong coordination among technology, people and process, as well as other things we talked about, root-cause analysis, change management, training, data entry and accuracy. Those are all actions that will lead to these problems getting addressed and fixed. From our perspective, we expect and look forward to being a partner with the government as we work through these challenges.

Your last question was about the advice we would give the government. I think we have addressed that earlier, but ensuring all the stakeholders involved in a project, regardless of their role, and taking a seat at the governance table to address those three

M. Semenjuk : La rétroactivité et la rémunération d'intérim que vous mentionnez étaient des éléments que le gouvernement a choisi de reporter après le lancement en avril. Nous nous en sommes occupés après. Donc, le traitement automatique a été mis en œuvre en automne 2016. Selon nos plus récentes statistiques sur le traitement des opérations liées à la rémunération avec effet rétroactif et la rémunération d'intérim, les choses fonctionnent comme prévu dans 93 p. 100 des cas, pourvu que ce soit saisi dans le système.

Le président : Selon les données fournies au comité des finances à propos des crédits dans le budget 2018-2019, le total en argent des problèmes depuis 2009 s'élève à plus de 1 milliard de dollars, et nous n'avons toujours rien réglé.

Le gouvernement a annoncé qu'il compte stabiliser, puis éliminer le système de paye Phénix. Je suis sûr que vous êtes déjà au courant. Combien de temps, d'après vous, cela prendra-t-il pour stabiliser le système Phénix de façon à aider nos employés?

Pour terminer, j'aimerais savoir ce que vous recommanderiez au gouvernement, en fonction de votre expérience.

M. Watts : Pour répondre à la première question à propos de l'argent, vous êtes le comité chargé d'étudier le budget déposé par le ministre des Finances. Il n'appartient pas à IBM de faire des commentaires sur le plan financier du gouvernement du Canada. Le gouvernement a mentionné dans son plus récent budget que 461 millions de dollars seront affectés et — je présume — dépensés au cours des quatre ou cinq prochaines années pour continuer de régler les problèmes du système Phénix. Nous allons continuer d'être un bon partenaire et d'aider le gouvernement pendant cette période. Nous nous attendons à ce que le système continue d'être utilisé, et nous comptons poursuivre notre collaboration avec le gouvernement sur ce projet.

Votre deuxième question concernait les problèmes qui restent à régler. Il n'y a aucune solution miracle. C'est un projet complexe, comprenant une multitude de facteurs. Il n'y a aucune mesure immédiate ou globale que vous pourriez prendre présentement pour régler tous les problèmes du système Phénix. Ce qu'il faudra faire, c'est déployer de grands efforts coordonnés relativement à la technologie, aux employés et aux processus ainsi que d'autres choses que nous avons mentionnées, comme l'analyse des causes profondes, la gestion du changement, la formation, la saisie et l'exactitude des données. En prenant toutes ces mesures, vous pourrez atténuer et régler les problèmes. De notre point de vue, nous comptons poursuivre notre collaboration avec le gouvernement afin de continuer de résoudre les problèmes.

En dernier, vous m'avez demandé quel conseil j'aimerais donner au gouvernement. Je crois en avoir déjà parlé plus tôt, mais il est nécessaire de veiller à ce que tous les intervenants dans un projet, peu importe leur rôle, aient une voix dans le

pillars we talked about is critical. We see more of that happening, and we look forward to continuing to play a role.

The Chair: Given the comments we just heard, would you recommend to the government of the day to eliminate Phoenix?

Mr. Watts: It's important to remember that Phoenix refers to the whole transformation project: software, people and process. If your question is should we scrap the PeopleSoft software and start fresh, the answer is that that will not solve anything. You heard in the testimony from Queensland prior to now that they have continued with the software. They worked to address the root cause issues, which is advice we would give this committee and we have given the government, and worked through the challenges as they come up. Replacing the software will not wash away the issues.

The Chair: My last question to the officials with experience since 2009 is, when do you think we can fix Phoenix?

Ms. Bell: It's really hard for us to say because, again, we don't have the broader governance visibility to understand the full picture of all the issues. We know the issues that we have been disclosed on and provided solutions and/or advice on those, but we don't sit on the broader governance and we don't see the full picture, so it would be really hard for us to take a guess.

The Chair: To the three representatives of IBM, thank you very much for sharing our comments with us. It has been very educational and informative. After we finish reading that 1,700-page contract agreement that you have with the government, we might ask you to come back.

On that basis, thank you very much.

(The committee adjourned.)

processus de gouvernance et puissent discuter des trois piliers que nous avons mentionnés. C'est extrêmement important. Nous savons que cela se fait de plus en plus, et nous avons hâte de continuer de jouer notre rôle.

Le président : À la lumière des commentaires que nous avons entendus, recommanderiez-vous au gouvernement d'aujourd'hui d'éliminer Phénix?

M. Watts : C'est important de garder à l'esprit que « Phénix » désigne l'ensemble du projet de transformation : le logiciel, les gens et les processus. Si vous me demandez si vous devriez vous débarrasser du logiciel PeopleSoft et repartir à zéro, je vous répondrai que cela ne va pas régler vos problèmes. Plus tôt, vous avez entendu le témoignage du représentant du Queensland; le logiciel est toujours utilisé là-bas. Queensland Health a déployé des efforts pour régler les causes profondes, et c'est aussi le conseil que je donnerais au comité et que nous avons donné au gouvernement. Vous devez résoudre les difficultés à mesure qu'elles surviennent. Vous ne vous débarrasserez pas des problèmes en remplaçant le logiciel.

Le président : Ma dernière question aux témoins : étant donné votre expérience depuis 2009, quand croyez-vous que le système Phénix sera pleinement fonctionnel?

Mme Bell : C'est vraiment difficile à dire, parce que nous n'avons pas pu avoir un portrait global de tous les problèmes, étant donné que nous étions écartés du processus de gouvernance. Nous sommes au courant des problèmes qui ont été portés à notre attention et pour lesquels nous avons fourni des solutions et des conseils, mais puisque nous ne participons pas au processus de gouvernance globale, nous ne sommes pas au courant de toute la situation, alors nous pouvons difficilement estimer le temps que cela pourrait prendre.

Le président : Je tiens à remercier chaleureusement les trois témoins d'IBM d'être venus témoigner. Nous avons appris beaucoup de choses. C'était très informatif. Nous vous demanderons peut-être de revenir témoigner une fois que nous aurons lu le contrat que vous avez conclu avec le gouvernement et ses 1 700 pages.

Merci beaucoup pour tout.

(La séance est levée.)

WITNESSES

Tuesday, March 27, 2018

Goss Gilroy Inc.:

Jim Alexander, Associate;

Sandy Moir, Managing Partner, Ottawa Office.

Wednesday, March 28, 2018

Queensland Health:

Michael Walsh, Director General (by video conference).

IBM Canada:

Regan Watts, Head, Innovation, Citizenship and Government Affairs.

IBM Services:

Beth Bell, Vice President and Partner, Canadian Public Sector Leader;

Bernie Semenjuk, Partner, Oracle Cloud, PeopleSoft Practice Leader (Canada).

TÉMOINS

Le mardi 27 mars 2018

Goss Gilroy Inc. :

Jim Alexander, partenaire;

Sandy Moir, directrice associée, Bureau d'Ottawa.

Le mercredi 28 mars 2018

Queensland Health :

Michael Walsh, directeur général (par vidéoconférence).

IBM Canada :

Regan Watts, responsable, Innovation, Responsabilité civique et Affaires gouvernementales.

Services IBM :

Beth Bell, vice-présidente et associée, chef du secteur public canadien;

Bernie Semenjuk, associé, Nuage Oracle, chef du groupe-conseil PeopleSoft, Canada.